

UNIVERSIDAD ESAN



“El teletrabajo en la relación del LMX y la satisfacción laboral en una universidad privada”

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Organización y Dirección de Personas por:

Carola Celine Garcia Marlow

Elizabeth Huamani Villaverde

Ingrid Lucero Nuñez Inga

María Teresa Valencia De Los Ríos

Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas

MAODP 2021-I

Lima, 01 de septiembre de 2023

Teletrabajo en la relación LMX y Satisfacción Laboral

ORIGINALITY REPORT

4% 
SIMILARITY INDEX

2%
INTERNET SOURCES

2%
PUBLICATIONS

2%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	jwop.elsevier.es Internet Source	2%
2	Ferdinando Toscano, Salvatore Zappalà, Teresa Galanti. "Is a Good Boss Always a Plus? LMX, Family-Work Conflict, and Remote Working Satisfaction during the COVID-19 Pandemic", Social Sciences, 2022 Publication	1%
3	Submitted to Birkbeck College Student Paper	<1%
4	Submitted to University of Strathclyde Student Paper	<1%
5	dc.library.okstate.edu Internet Source	<1%
6	Liang Li, Yongyue Zhu, Chanwook Park. "Leader-Member Exchange, Sales Performance, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Affect Turnover Intention", Social Behavior and Personality: an international journal, 2018 Publication	<1%
7	ourspace.uregina.ca Internet Source	<1%

Exclude quotes On
Exclude bibliography Off

Exclude matches Off

Este trabajo de investigación

“El teletrabajo en la relación del LMX y la satisfacción laboral en una universidad privada”

Ha sido aprobado

Armando Borda

Armando Borda (11 sep. 2023 10:14 CDT)

Armando Borda Reyes (Jurado)

Kety Jauregui Machuca

Kety Jauregui Machuca (Jurado)

Ofelia Brown

09/08/2023

Ofelia Brown Gutierrez (Asesora)

Universidad Esan

2023

DEDICATORIA

Con mucho amor para mi familia, en especial agradecimiento a mi padre y a mi madre, por el apoyo absoluto que siempre me brindan en este caminar de la vida.

Carola Celine Garcia Marlow.

Quiero dedicar este trabajo a mi amado hijo. Que este trabajo sea un testimonio de nuestro compromiso compartido con el aprendizaje y el crecimiento y, que siempre sepas que cada paso que doy en este camino es para brindarte un futuro lleno de oportunidades. Con todo mi amor, esta dedicatoria es para ti, mi pequeño gran motivador.

Elizabeth Huamani Villaverde

Con gratitud a Dios Jehová quién es mi refugio y mi fuerza; a mis padres y hermano Ángel por el cuidado, paciencia y amor que le brindan a mi hijo. Un reconocimiento especial a mi madre por su apoyo incondicional y motivación constante; al principal protagonista de esta historia, mi amado hijo, el motor que me enciende día a día, por su comprensión para que mamá estudie convirtiéndome en su referente de perseverancia.

Ingrid Lucero Nuñez Inga

Este trabajo se lo dedico a Dios por ser mi guía y fortaleza. A mi amado padre, en tributo a su memoria, por ser mi inspiración y mentor de vida. A mi madre, por ser mi roca y ejemplo de perseverancia para vencer cualquier obstáculo. Queridos padres, este trabajo es un testimonio de mi gratitud hacia ustedes. Su apoyo incondicional y su amor han sido mi motor en este arduo camino.

María Teresa Valencia De Los Ríos

CAROLA CELINE GARCIA MARLOW

Administradora de empresas, con especialidad y experiencia con más de 7 años en la gestión de Recursos Humanos. Orientada al liderazgo en equipo multidisciplinarios y autonomía en toma de decisiones. Practica principios éticos y tiene espíritu solidario. Tiene la facilidad para identificar oportunidades de mejora, con amplio sentido analítico y comprometida con el logro de objetivos.

FORMACIÓN

2021 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN.
Magister en Organización y Dirección de Personas.

2018 Universidad Marcelino Champagnat.
Título Profesional de Administrador de Empresas.

2013-2017 Universidad Marcelino Champagnat.
Bachiller en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA

	Maristas Perú Sector: Educación
Enero 2022- A la fecha	Coordinadora de Gestión del Talento Experiencia destacada en desarrollo y ejecución de proyectos relacionados a la gestión de Recursos Humanos. Dinamizador en procesos de acreditación de calidad internacional orientados a la Cultura Organizacional, Procesos y Sistema de Gestión de Indicadores. Responsable en la ejecución estratégica y presupuestal del área de Gestión del Talento, asimismo en la coordinación del desarrollo y sostenibilidad del liderazgo.

SEMINARIOS

Especialización en Derecho Laboral Empresarial (2020 - Universidad Esan – Esan Graduate School Business. Lima, Perú).

Pasantía Liderazgo en Dirección de Personas (2019 - Centro Universitario Cardenal Cisneros – Universidad de Alcalá. Madrid, España).

ELIZABETH HUAMANI VILLAVERDE

Profesional en Gestión del talento Humano, con sólida experiencia en la gestión integral del recurso humano, con especial atención en Administración de Personal, bienestar y relaciones Industriales. Orientado a la gestión y autonomía en toma de decisiones. Innovador en la búsqueda de soluciones, analítico y con alta flexibilidad para la adaptación a los cambios.

FORMACIÓN

2021 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN.
Magister en Organización y Dirección de Personas.

2012-2015 Universidad Privada.
Bachiller en Administración y Sistemas.

EXPERIENCIA

	Universidad Privada Sector: Educación
Abril 2017- A la fecha	C Senior People Management A lo largo de mi carrera dentro de la institución educativa, he avanzado mediante una exitosa trayectoria profesional gracias a mi rendimiento destacado. Lideré procesos de estandarización a nivel nacional de un innovador perfil de Recursos Humanos, fortaleciendo los procesos de gestión y desarrollo. Mi participación durante los procesos de licenciamiento y acreditación exitoso subraya mi capacidad para enfrentar desafíos regulatorios. Contribuí significativamente al éxito de la institución al estandarizar procesos y liderar la implementación de nuevos proyectos a nivel nacional.

SEMINARIOS

Diplomado en Gestión de Recursos Humanos (2014 - Instituto Peruano de Acción Empresarial).

INGRID LUCERO NUÑEZ INGA

Psicóloga, Magíster en Organización y Dirección de Personas con 6 años de experiencia trabajando con el capital humano. Con destreza para liderar equipos y proponer mejoras continuas en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente.

FORMACIÓN

2021 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN.
Magister en Organización y Dirección de Personas.

2018 Universidad Alas Peruanas.
Título Profesional en Psicología Humana.

2009-2016 Universidad Alas Peruanas.
Bachiller en Psicología Humana.

EXPERIENCIA

	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Órgano del Estado Peruano dedicado a la mujer y al derecho en la sociedad de los peruanos.
Setiembre 2020- A la fecha	Coordinadora Mentora Responsable del reclutamiento y selección de voluntarios, de la capacitación y formación de mentoras. He logrado la recuperación de víctimas a través de la asistencia técnica constante brindada a las mentoras, beneficiando a la Institución en el cumplimiento de metas y a la sociedad en general con el logro de mujeres más autónomas e independientes. Planificación y ejecución de talleres, acciones de difusión. Programación de eventos. Promoción y protección de poblaciones vulnerables. Articulación con instituciones públicas y privadas.

SEMINARIOS

Diplomado en Gestión del Talento Humano (2019 - Universidad de Piura).

Diplomado Violencia Contra la mujer, el grupo familiar y género (2018 - Universidad Nacional de Trujillo).

MARIA TERESA VALENCIA DE LOS RIOS

Ingeniera Industrial. Magíster en Organización y Dirección de Personas con 5 años de experiencia en recursos humanos. Habilidades de proponer mejoras continuas en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de gestión humana.

FORMACIÓN

2021 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN
Magister en Organización y Dirección de Personas.

2011-2015 Universidad Privada San Pedro
Ingeniería Industrial.

EXPERIENCIA

	Instituto de Estudios Peruanos Organización No Gubernamental
Diciembre 2019- A la fecha	Analista Administrativo Responsable de los procesos de vinculación del nuevo personal dentro de la institución, he logrado implementar mejoras en la estandarización de gestión de procesos, capacitación al personal y, seguimiento y monitoreo constante para la retención del talento humano. Además, gestiono y controlo los ingresos de las donaciones recibidas por distintas instituciones para la realización de proyectos y consultorías, participando en la elaboración de informes económicos sustentados que son solicitados mediante auditoría por las instituciones donantes.

SEMINARIOS

Diplomado en Finanzas Corporativas (2017 - Universidad Esan)

Índice General

RESUMEN EJECUTIVO

<i>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Preguntas.....	3
1.2.1. Pregunta general	3
1.2.2. Preguntas específicas.....	3
1.3. Objetivos de estudio.....	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivo específico	4
1.4. Relevancia del estudio	4
1.5. Alcance	5
1.6. Limitaciones.....	5
<i>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</i>	<i>6</i>
2.1. Teletrabajo	6
2.2. Satisfacción laboral.....	8
2.2.1. Satisfacción laboral y teletrabajo.....	10
2.3. Leader-Member Exchange Theory (LMX).....	10
<i>CAPÍTULO III. MODELO DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>17</i>
3.1. Modelo e hipótesis	17
3.1.1. Modelo de investigación.....	17
3.1.2. Hipótesis	17
<i>CAPÍTULO IV. DISEÑO Y MÉTODO</i>	<i>20</i>
4.1. Diseño de la investigación	20
4.2. Población y muestra.....	21
4.3. Medición de las variables.....	22
4.4. Recopilación de datos	26
4.5. Procedimiento	26

<i>CAPÍTULO V. RESULTADOS</i>	30
5.1. Resultados descriptivos.....	30
5.2. Resultados cuantitativos.....	31
<i>CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i>	36
<i>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	39
7.1. Contribución Teórica	39
7.2. Implicancias Prácticas.....	40
7.3. Conclusiones	41
7.4. Recomendaciones	42
<i>Referencias bibliográficas</i>	44
<i>Anexo 1</i>	57
<i>Anexo 2</i>	58
<i>Anexo 3</i>	59
<i>Anexo 4</i>	60
<i>Anexo 5</i>	64

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de investigación.....	17
Figura 2: Resultados de la aplicación de la prueba piloto para el LMX	27
Figura 3: Resultados de la prueba piloto en la variable satisfacción laboral.....	28
Figura 4: Interacción entre la calidad de LMX y la satisfacción laboral.....	35

Índice de Tablas

Tabla 1: Calidad de LMX.....	23
Tabla 2: Niveles de intensidad de teletrabajo.....	24
Tabla 3: Dimensiones de Satisfacción Laboral	25
Tabla 4: Niveles de satisfacción laboral.....	25
Tabla 5: Prueba de normalidad.....	29
Tabla 6: Estadísticos descriptivos.....	30
Tabla 7: Tabla de correlaciones bivariadas y coeficientes de confiabilidad (alfa de cronbach) de las variables bajo estudio.	31
Tabla 8: Tabla de correlaciones bivariadas de las variables en estudio con la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca.	32
Tabla 9: Estimación del efecto moderador del Teletrabajo sobre la relación entre LMX con la Satisfacción laboral.....	33
Tabla 10: Resultados de la moderación.....	34

Agradecemos a nuestra asesora, Ofelia Brown, PhD, cuya guía experta y dedicación han sido fundamentales durante esta etapa de aprendizaje. Agradecemos su buena disposición y compromiso constante para el desarrollo de este trabajo de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

El cambio en los paradigmas laborales debido al aumento de las tecnologías de la información y la comunicación ha impulsado la adopción masiva del teletrabajo a nivel global. Esta modalidad ha experimentado un crecimiento significativo, pasando de un índice inferior al 3% antes de la pandemia a representar entre el 20% y 30% de los trabajadores a nivel mundial. En el Perú, la Ley del Teletrabajo promulgada en 2022 busca regular y garantizar un entorno adecuado para esta modalidad laboral.

El ámbito educativo, especialmente las universidades privadas, ha sido uno de los sectores pioneros en adaptarse al teletrabajo, adoptando tecnologías digitales y flexibilidad horaria. Sin embargo, a pesar de sus ventajas, el teletrabajo ha demostrado efectos en la satisfacción laboral, desempeño y productividad, así como desafíos en el equilibrio entre trabajo y vida personal.

En este contexto, esta investigación tiene como objetivo principal explorar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo en el personal administrativo de una universidad privada. El enfoque es cuantitativo, utilizando un diseño de investigación no experimental. La metodología involucra análisis de correlación y regresión, con especial atención en la interacción entre la calidad de la relación líder-miembro (LMX) y la intensidad del teletrabajo.

Los resultados revelan que tanto el tiempo de servicio como el LMX tienen correlación significativa con la satisfacción laboral. Además, se confirma que el LMX influye positivamente en la satisfacción laboral bajo la modalidad de teletrabajo. Asimismo, se demuestra que el teletrabajo modera la relación entre LMX y satisfacción laboral, y que a medida que aumenta la intensidad del teletrabajo, aumenta el efecto positivo de la relación LMX-satisfacción laboral.

Estos hallazgos resaltan la importancia de mantener relaciones sólidas entre líderes y miembros del equipo en entornos de teletrabajo, así como la necesidad de considerar la intensidad del teletrabajo para promover la satisfacción laboral. La mayoría de los participantes refleja niveles medios a altos de LMX y satisfacción laboral, indicando una percepción positiva sobre sus roles y responsabilidades. Este estudio contribuye a la comprensión de las dinámicas laborales en el teletrabajo y sugiere la importancia de mantener un entorno laboral enriquecedor y satisfactorio para los trabajadores.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En los últimos años se ha observado en todo el mundo un creciente uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la modalidad de trabajo a distancia, favoreciendo a las empresas y trabajadores a continuar sus sistemas productivos fuera de las instalaciones de la organización (Toscano et al., 2022). En ese contexto, millones de trabajadores en todo el mundo decidieron sus nuevos lugares habituales de trabajo, adaptándose a esta nueva modalidad laboral.

De acuerdo con los datos proporcionados por la ONU, al concluir el año 2020, aproximadamente 23 millones de personas a nivel global desempeñaron sus labores desde sus hogares o en entornos distintos a las sedes de trabajo que sus empleadores solían habilitar para su personal. Este fenómeno representó un porcentaje estimado entre el 20% y el 30% de los trabajadores que se involucraron en esta modalidad laboral. Es relevante subrayar que, previo al surgimiento de la pandemia, este índice se encontraba por debajo del 3% (Noticias ONU, 2021).

En el contexto nacional, en setiembre del 2022 en el Perú se promulgó la Ley del Teletrabajo, Ley N° 31572 en el que se indica como objetivo de dicha norma la regulación de la modalidad laboral del teletrabajo para ser acondicionada tanto en entidades públicas como privadas y que se desarrollen dentro de un ambiente decente, conciliador en el que se garantice su desarrollo (El Peruano, 2023).

El sector educativo fue uno de los primeros en adoptar rápidamente la modalidad del teletrabajo, siendo la educación virtual y el uso de herramientas digitales las que tomaron gran importancia (Acevedo-Duque et al., 2021). En ese sentido, las universidades privadas lideraron el proceso de adaptación en enseñanza virtual con rapidez para su implementación con la adquisición de recursos tecnológicos para la educación online, capacitación en el manejo de herramientas digitales, flexibilidad de horarios para el personal administrativo y docentes (Aguirre et al., 2021).

Los autores Tapasco-Alzate y Giraldo-García (2020) señalaron la consolidación de nuevas estrategias para desarrollar el trabajo a distancia en las organizaciones (monitoreo de los teletrabajadores, metas laborales). Esta modalidad laboral también presentó algunos efectos, sobre todo, en la satisfacción, desempeño laboral, productividad (Varas Constanzo, 2019; Arce y Rojas, 2020 y Contreras et al., 2022), así como también, un aumento de la sobrecarga laboral, asociado al equilibrio en el entorno familia, trabajo y realización personal (Allen et al. 2021; Molino et al. 2020).

Los autores Berliantarest y Adhi (2022), abordaron diferentes aspectos referentes al teletrabajo, destacando cómo las organizaciones pueden mantener la consistencia del desempeño de los trabajadores y, al mismo tiempo, fortalecer la relación entre superiores y subordinados, incluso a través del trabajo a distancia, para lograr los resultados esperados. Además, la calidad de la relación entre líderes y trabajadores tiene diferente impacto en la satisfacción laboral entre trabajadores que realizan diferente intensidad de teletrabajo.

La calidad de la relación entre líder y subordinado o Leader- Member Exchange (LMX) se define por Terpstra-Tong et al. (2020), como un enfoque del liderazgo que examina la relación diádica entre los subordinados (trabajadores) y sus supervisores inmediatos (líderes). La supervisión excesiva puede ocasionar un efecto desfavorable en los empleados, a diferencia de un estilo de liderazgo positivo que fomenta la creatividad entre los trabajadores (Reyes, 2022). Siendo de gran interés especialmente por las tres dimensiones que le competen: el líder, los seguidores y el contexto (Aguilar & Correa, 2017).

Investigaciones llevadas a cabo sobre la relación entre el LMX y satisfacción laboral, han proporcionado resultados que respaldan la conexión entre ambas variables. Por ejemplo, Di Stefano, et al. (2020) explica que la calidad de LMX contribuye a contrarrestar la inseguridad laboral y a incrementar la satisfacción laboral. Encontraron que a mayor calidad percibida de LMX los niveles de satisfacción laboral serían más altos. En Turquía, Eşitti & Kasap (2020) realizaron una investigación para medir el impacto de la variable LMX en las capacidades dinámicas de los trabajadores y la satisfacción laboral; como resultados se obtuvieron que el LMX posee un impacto positivo y significativo en las capacidades dinámicas y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa. En otro estudio realizado en China por Pan. et ál. (2021), se evaluaron los efectos del LMX en la satisfacción

laboral; los resultados revelan que el LMX presenta una influencia positiva y significativa en la elaboración del trabajo y la satisfacción laboral

Hasta la fecha, no se han encontrado investigaciones o publicaciones a nivel nacional que aborden la posible relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo. Además, no existen antecedentes de estudios que se hayan aplicado específicamente al personal administrativo de instituciones de educación superior. Por lo tanto, se considera que este campo de investigación presenta un entorno interesante y propicio para llevar a cabo un estudio en esta área.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es profundizar la comprensión del rol del teletrabajo en la relación entre el liderazgo (medido a través de la calidad de la relación del líder y el seguidor, LMX) y la satisfacción laboral. Con el fin de lograr este propósito, se plantea llevar a cabo el estudio en el entorno del personal administrativo de una institución de educación superior, a fin de determinar, si el teletrabajo es un factor que modera la relación del líder con el subordinado y de la misma manera con la satisfacción del trabajador.

1.2. Preguntas

1.2.1. Pregunta general

¿El teletrabajo modera la relación entre el LMX y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una universidad privada?

1.2.2. Preguntas específicas

¿Qué relación existe entre la calidad del LMX y la satisfacción laboral en el contexto de la modalidad de teletrabajo?

1.3. Objetivos de estudio

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo influye el teletrabajo en la relación entre el LMX y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una universidad privada.

1.3.2. Objetivo específico

Determinar si la calidad del LMX se relaciona con la satisfacción laboral en contexto de la modalidad de teletrabajo.

1.4. Relevancia del estudio

El estudio busca contribuir con la validación de la vigencia de las teorías sobre liderazgo y satisfacción laboral en la modalidad de teletrabajo, a través de una investigación de enfoque cuantitativo.

Asimismo, se busca obtener una comprensión más profunda de cómo el teletrabajo influye en la percepción de los trabajadores sobre su relación con los líderes y cómo esto se relaciona con su nivel de satisfacción en el trabajo en el contexto específico de un entorno administrativo organizacional.

Por otra parte, ha permitido agregar nueva información teórica a través de la explicación del fenómeno estudiado. También se verificó si el teletrabajo influye en la relación entre el LMX y la satisfacción laboral.

Desde la perspectiva práctica, este estudio busca contribuir con propuestas que permitan afianzar mayores niveles de satisfacción laboral en el personal administrativo que labora en la modalidad de teletrabajo, dado que la no presencialidad reduce aspectos valorados por los trabajadores como la interacción con el líder y los compañeros de trabajo.

1.5. Alcance

El estudio planteado se enmarca en el estamento administrativo del sector educativo superior. Comprende específicamente al personal administrativo de una universidad privada del Perú, escogida por conveniencia y que cuenta con una población de aproximadamente 1,500 trabajadores administrativos que realizan su labor en la modalidades de teletrabajo y presencial, es decir, cumplen su jornada laboral en un lugar habitual fuera o dentro de las instalaciones de la universidad privada.

1.6. Limitaciones

Una de las limitaciones del presente trabajo de investigación radica en la escasez de literatura existente que aborde específicamente la relación entre el líder-seguidor y la satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo, especialmente en contexto nacional. La falta de estudios previos en esta área puede dificultar la identificación de patrones claros o la obtención de resultados consistentes. Por lo tanto, se debe tener en cuenta esta limitación al interpretar los hallazgos y considerarla como una oportunidad para contribuir a la literatura existente sobre el tema.

Además, la ausencia de información detallada para estratificar adecuadamente la población de estudio, podría influir en la representatividad y la validez de los resultados obtenidos. Sin una segmentación precisa de la población, la generalización de los hallazgos podría ser comprometida, lo que a su vez podría limitar la aplicabilidad de las conclusiones en contextos más amplios. A pesar de estas limitaciones, se ha procurado maximizar la utilidad y la fiabilidad de los datos disponibles dentro del marco establecido.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Teletrabajo

Esta palabra tiene un origen griego, del término telos (a distancia) e indica que la actividad es efectuada desde lejos, agregando un concepto en el ámbito laboral y normativo que no se encuentra totalmente definido (Filardi et al., 2020), en ella se hace referencia a la forma flexible para laborar fuera del lugar habitual en la que se realiza el trabajo (Hau y Todescat, 2018; Sánchez y Montenegro, 2019; Valencia, 2018; Medina-Masías et al., 2021).

La Organización mundial del Trabajo-OIT (2020), señaló que el teletrabajo es una manera de cumplir con las labores encomendadas que se realizan en un lugar alejado de la oficina o instalaciones que pertenecen a una institución, de esta forma se evita el contacto presencial con los compañeros de trabajo, siendo la comunicación a través del uso de equipos como celulares, laptop, tablet, etc., es decir que, las funciones laborales se efectúan lejos de las instalaciones del empleador haciendo uso de las TIC (Diaz, 2014; Zukerfeld, 2020; Tosca-Vidal, 2022).

Cabe precisar que el tiempo dedicado al teletrabajo desde el lugar destinado para tal efecto es variable (Álvarez, 2023). Algunos autores consideran como una forma de evaluar la intensidad del teletrabajo a la cantidad de días por semana dedicadas para esta actividad laboral. Para tal fin se establecieron niveles, considerando como baja intensidad cuando es igual o menor a 1 día, intensidad media de 2 a 3 días e intensidad alta mayor a 4 días (Nagata et al., 2021).

En ese sentido, el teletrabajo ha incrementado el rendimiento laboral de los colaboradores, mejorando su entorno social y personal al fomentar un equilibrio saludable en el desempeño laboral y personal (Wiesenfeld, 2001; Castillo, 2010). Por lo anterior, decidir dónde se va efectuar el teletrabajo se está empleando como requisito ante la exigencia de más trabajadores promoviendo la flexibilidad laboral (Torres, 2022).

También, Davis (2012) agrega que, entre las utilidades del teletrabajo, la principal se encuentra en el lugar de ejecución de la labor, pues se evita desplazamientos, conflictos y entredichos con los compañeros de trabajo, reduce el abandono laboral, la falta de

compromiso, fomentando la estabilidad y de manera reiterativa mencionan evidencias en el aumento del rendimiento del trabajador (Kossek et al., 2006; Golden y Veiga, 2008; Pearce, 2009; Neufeld, 2010).

En esa misma línea se ha evidenciado la reducción del estrés laboral en esta modalidad laboral (Kossek et al., 2006), disminución de la monotonía y el cansancio relativo al desempeño en las actividades laborales, también, una mejor relación en el desenvolvimiento de la vida laboral y familiar (Golden, 2012). Asimismo, los teletrabajadores mejoran su capacidad de autogestión, pues se desenvuelven según su ritmo laboral (Pérez, 2010) llegando a ser más creativos y productivos, debido a que pueden flexibilizar sus horarios (Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020).

Además, el trabajo a distancia ha facilitado la inclusión en el mercado laboral a personas con discapacidad física, al proporcionarles la flexibilidad necesaria para adaptarse a sus necesidades; del mismo modo que esta modalidad de trabajo ha permitido a las personas encargarse de manera continua del cuidado de sus familiares (Burbach y Day, 2012). Mediante el uso de las TIC se ha observado el incremento en el logro de metas laborales, que se refleja en una mayor productividad de las empresas, estrechamente vinculada a la satisfacción laboral (Valencia, 2018; Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020).

De igual manera, se reportó el incremento de la satisfacción laboral del personal y una mejora en el compromiso hacia su organización (Golden, 2012; Coenen y Kok, 2014). Las organizaciones analizan los rasgos de personalidad de los trabajadores, diseño del trabajo, liderazgo, apoyo organizacional y configuración adecuada de las TIC, las cuales dictarán las ventajas y desventajas para el teletrabajo (Guzmán & Abreo, 2017).

Es debido a lo antes mencionado que, para esta modalidad laboral las competencias necesarias incluyen como requisitos cierto nivel de conocimientos adquiridos, habilidades desarrolladas y capacidades como: autocontrol y autodisciplina; comunicación efectiva y autonomía; planificación del tiempo y autogestión; compromiso laboral y responsabilidad; trabajo en equipo y empatía (Medina-Masías, 2021).

En el Perú, se reglamentó la Ley del Teletrabajo (Ley N° 31572), en donde se señala que esta modalidad debe ser especificada en el contrato laboral, sobre todo cuando es parcial, temporal y en común acuerdo por ambas partes. En la ejecución de la actividad, el empleador tiene el derecho de verificar el cumplimiento de las obligaciones, las fallas técnicas o por conectividad no se puede culpar al trabajador, siempre que sea reportado de manera oportuna, para ello el trabajador debe indicar el lugar habitual donde desempeñará su actividad laboral. Los equipos y el servicio de internet podrán ser proporcionados por el empleador, siendo esto de mutuo acuerdo entre ambas partes.

2.2. Satisfacción laboral

Uno de los primeros investigadores en proponer una definición de satisfacción laboral fue el investigador y psicólogo, Edwin Locke, él la definió como "un estado emocional positivo siendo resultado de una percepción de la experiencia laboral", teniendo como dimensiones: tareas a realizar, salario, promoción y compañerismo (Locke, 1976); sin embargo, la satisfacción laboral no solo se debe relacionar con el lado emocional sino también dar énfasis al grado de relevancia que tiene con el comportamiento laboral (Castro et al., 2022); de esta manera, se define la Satisfacción Laboral como un conjunto de actitudes desarrolladas hacia las condiciones de trabajo o hacia facetas específicas del mismo (Chiang, et al., 2018).

De la misma manera Brammer et al. (2007) conceptúan a la satisfacción laboral como el nivel de agrado que las personas perciben su trabajo, mientras que los autores Llovet y Fito (2013) señalan que es el conjunto de emociones positivas que manifiesta el miembro de una organización con relación a su trabajo. Por otro lado, Closos et al. (2015) manifiestan de que se trata de la percepción ya sea positiva o negativa que los trabajadores caracterizan a su situación laboral.

Una de las teorías más representativas que sustenta la satisfacción laboral es la teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, quien formuló una explicación de la conducta de cada trabajador según el puesto que ocupa en relación con el salario y las relaciones interpersonales (Garrote, 2018). Esta teoría explica cómo se generan las conductas de los trabajadores en respuesta a indicadores o factores que están relacionados a la organización: el salario, la seguridad y las buenas relaciones. Para Herzberg, es posible crear un entorno

más sencillo y eficiente para el colaborador en donde sus expectativas no solo se alcancen por las recompensas, si no por otros estímulos que apoyen a la idea de un bienestar laboral.

A través, de un estudio empírico, Frederick Herzberg determinó que, para que exista satisfacción en las actividades que realiza un trabajador, depende de dos factores: intrínsecos y extrínsecos. Los factores Intrínsecos dependerán de qué tan realizado se encuentre, del reconocimiento, la interacción con los demás y la responsabilidad del colaborador; mientras que los factores Extrínsecos o externos, se relacionan con las políticas laborales, el sueldo y las condiciones de trabajo. Esta teoría considera solo dos factores y no visualiza las diferentes situaciones que puedan darse (Herzberg, 1968).

De lo antes mencionado, se puede deducir en relación a la satisfacción que, la importancia de sentirse conforme con la actividad laboral está relacionada de manera directa con el rendimiento individual y con el compromiso respecto a su organización, sentimiento que la persona presenta respecto a si mismo (Castro et al., 2022). El vínculo creado es reforzado por la organización y la remuneración que el trabajador recibe por su desempeño laboral (Licandro, 2022).

Desde una perspectiva distinta, Torrejón-Gallo et al. (2022) manifiestan que una forma de demostrar la satisfacción es a través del nivel de compromiso y esto se traduce en un aumento del sentido de logro, este vínculo fomenta la creación de identidad e involucramiento con su organización, complementan el concepto Wang y Jing (2018) agregando que corresponde a un sentimiento de placer que los trabajadores perciben positivamente respecto a su organización.

La satisfacción laboral es un factor relevante en el ámbito de la calidad de vida laboral de las organizaciones (Bouraoui et al., 2019) y, sobre todo para el personal administrativo, el cual debe presentar un desarrollo dinámico, productivo y de transformación organizacional, generando actividades y exigencias para el desarrollo de sus labores (Montoya, et al., 2017). Para las Instituciones de Educación Superior (IES) el recurso humano es su base, siendo la Satisfacción Laboral (SL) un factor relevante por estudiar, dicha valoración determina la forma en cómo se logran los objetivos, condiciones y factores que influyen (Escobedo, et al., 2014).

Medir la satisfacción laboral se ha convertido en el objetivo de muchas organizaciones porque aporta a la permanencia del recurso humano; es por ello que diferentes autores han creado escalas para evaluar el nivel de satisfacción; autores como Brayfield y Rothe (1951), Warr, Cokk y Wall (1979) y Weiss et. al., (1967), utilizando sus investigaciones en muchos lugares del mundo. Este último, responde al cuestionario de Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ, en el cual se miden experiencias de los trabajadores en 5 escalas que integran factores como: la supervisión, la independencia, el estatus social, condiciones de trabajo, la creatividad y la libertad de ejercer su profesión, a su vez proporciona información más específica sobre los aspectos de un trabajo que un individuo encuentra gratificante y las medidas más generales de satisfacción laboral (Abugre, 2014; Mardanov, 2021).

2.2.1. Satisfacción laboral y teletrabajo

La satisfacción laboral indica en qué medida las expectativas de los trabajadores se reflejan en su experiencia laboral (Rafferty y Griffin 2009). Se ha encontrado evidencia de su asociación con comportamientos individuales y organizativos como: el rendimiento, la rotación, el comportamiento cívico organizativo y el comportamiento laboral contraproducente (Judge y Kammeyer-Mueller 2012; Judge et al. 2017).

En esa misma línea, el metaanálisis realizado por Gajendran y Harrison (2007) encontró pruebas sólidas de una asociación positiva entre el trabajo a distancia y la satisfacción laboral. Sin embargo, otros estudios mencionan que el trabajo a distancia conduce a una mayor satisfacción laboral si se utiliza junto con el trabajo presencial, en lugar de sustituirlo por completo, porque, de este modo, las relaciones cara a cara con los compañeros y la flexibilidad no altera los procesos de relaciones interpersonales en el entorno laboral (Allen et al. 2015; Caillier, 2012).

2.3. Leader-Member Exchange Theory (LMX)

El Leader-Member Exchange (LMX: Teoría del Intercambio Líder-Seguidor) tiene sus raíces en la teoría del intercambio social (Blau, 1964), en ella se considera que la reciprocidad de los intercambios materiales y no materiales contribuye a la calidad de la relación LMX (Liden et al., 1997). Los jefes poseen una variedad de recursos posicionales

que pueden intercambiar con un trabajador y que implican bienes materiales y no materiales. Los directivos también pueden compartir u ocultar información valiosa al interactuar con los subordinados, o pueden optar por participar en tutorías u otras interacciones socioemocionales (Graen y Scandura, 1987), de la misma manera los trabajadores también pueden ofrecer recursos que son valorados por los jefes, como hacer un esfuerzo extra, mostrar una mayor dedicación para lograr los objetivos de sus supervisores o demostrar un mayor compromiso organizativo (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Por otro lado, según la teoría del intercambio Líder-seguidor, los supervisores emplean un marco de intercambio social, en el que se establecen diferentes tipos de relaciones con los subordinados, que van de intercambios de menor a mayor calidad (Kang et al. 2011). Así, cuanto mayor es la calidad de la relación, mayor es la experiencia de confianza, vinculación mutua y respeto.

Este patrón de respuesta recíproca, en el que el comportamiento del individuo depende de los recursos personales y posicionales del directivo, proporciona la base a través de la cual las relaciones LMX de alta calidad pueden influir en los resultados laborales individuales (Golden y Veiga, 2008).

La relación entre supervisores y trabajadores no sólo puede analizarse utilizando la teoría del intercambio social. También puede basarse en la teoría del rol, según la cual las personas promulgan comportamientos predecibles basados en su rol socialmente reconocido en el momento actual (Biddle 1986). Siguiendo este enfoque, los supervisores -como tales- deberían apoyar a los trabajadores de su grupo de trabajo en el cumplimiento de sus tareas laborales porque esto forma parte de su rol. Este proceso también debería darse con el trabajo a distancia, aunque esta modalidad implica dificultades adicionales para los supervisores, agravadas por la distancia y las posibilidades de supervisión más difíciles (Mello 2007).

Terpstra-Tong et al. (2020), manifestaron que el Leader-Miembro Exchange (LMX) es un enfoque relacional del liderazgo que examina la relación diádica entre los subordinados (miembros) y sus supervisores inmediatos (líderes); de esta manera la relación entre líderes y trabajadores afectará varios aspectos de la organización, como afirman Golden y Veiga (2008), estos estudiosos encontraron que las relaciones de alta calidad, demostraron los

niveles más altos de compromiso, de satisfacción laboral y desempeño en relación con aquellos que trabajaron menos extensivamente en este modo.

De acuerdo con la teoría relacional, el LMX prioriza la calidad de la relación entre líderes y miembros, por lo que LMX puede centrarse en generar confianza (Meyer & Allen, 1990, Byun et al., 2017). Por lo tanto, la confianza en la organización se puede generar implementando LMX que fortalece la relación entre líderes y miembros. LMX postula que los líderes desarrollan relaciones de diversa calidad con los miembros a través de un proceso de creación de roles (Graen & Uhl-Bien, 1995).

En ese orden de ideas, el LMX presenta factores que pueden mantener la relación dentro de la organización. Según Mamani-Guzmán et al. (2023), refiriéndose a la teoría relacional de Meyer y Allen hay tres aspectos importantes para explicar el compromiso dentro de las organizaciones: Primero, el compromiso afectivo que muestra la preferencia personal por permanecer dentro de una organización debido a factores como buen salario, mejores supervisores, posición y estatus, tal preferencia de una organización. En segundo lugar, el compromiso de permanencia que aparece en la conciencia de una persona sobre los costos y otros costos al cambiar de organización o, en otras palabras, cuando los trabajadores sienten que deben permanecer en su organización porque temen que el monto del salario y los beneficios no mejoren si cambian a otra organización. Tercero, compromiso normativo que muestre el sentimiento de responsabilidad de los trabajadores hacia su organización; sienten que el compromiso es correcto y real.

En cuanto a la teoría de la reciprocidad, fue formulada por Gouldner (1960) quien señala que es el resultado de un comportamiento cultural normado por la sociedad, por ejemplo, las personas corresponden su ayuda hacia quienes lo ayudaron previamente, también, se puede mencionar que las personas no ocasionaran algún tipo de perjuicio a quienes lo ayudaron en el pasado, por ello Gouldner explica que la teoría de la reciprocidad resulta en un acuerdo intrínseco para las relaciones humanas, en ese sentido, la persona que ofrece un servicio ayudando a otra, supone que el receptor le devolverá la ayuda de manera recíproca (Roth, 2005)

La teoría Leader-Member Exchange (LMX: Teoría del Intercambio Líder-Seguidor) indica que los líderes no realizan un estilo único de liderazgo frente a un grupo, sino que aplican relaciones individuales y personales de liderazgo respecto a cada trabajador. Autores como Sharif y Scandura (2017) señalan, que las relaciones de liderazgo entre subordinado y jefe se establecen a través de los intercambios o interacciones que ocurren durante el desempeño de las funciones que competen al jefe y al subordinado en sus roles en la empresa.

Existe un fenómeno en algunos subordinados, denominado “asistentes de confianza”, que se presenta cuando algunos trabajadores perciben relaciones cercanas y amigables con su líder. Estos trabajadores se comprometen en labores que están fuera de las funciones correspondientes al puesto, generando en ellos una mejor percepción con el jefe. Sin embargo, sucede todo lo contrario cuando la relación no es recíproca y el trabajador asume un rol distante, encomendándose para hacer solo lo indicado de manera puntual con su descripción de puesto (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esto no debería suceder pues lo esperado es que los líderes en un grupo se relacionen de manera positiva y con calidad alta frente a sus subordinados, sin restricciones de cordialidad, tiempo o recursos, para que estos perciban igual de oportunidades.

En otras palabras, en un intercambio de alto nivel, los gerentes desarrollan una especie de grupo de confianza con sus trabajadores y en un intercambio de bajo nivel, la relación gerente-trabajador es básicamente de supervisión y de naturaleza menos personal (Scandura, et ál., 2017). Los líderes que funcionan dentro de un grupo de confianza también delegan responsabilidad, lo que puede ocurrir antes del desarrollo de la relación como un método para evaluar la confianza y las capacidades, y luego como una forma de recompensar a los trabajadores y expresar aprobación por su trabajo (Delgado-Bello y Gahona, 2022).

Resulta de particular interés la interacción del Líder-miembro relacionado con los grupos de trabajo, pues se muestran diferentes resultados favorables en el plano organizacional, es decir, la integración de la producción individual como resultado de un esfuerzo cooperativo (Abu Bakar y McCann, 2015; Seibold et al., 2014; Northouse, 2007; Hogg, 2006). En dicho contexto, corresponde al líder designar labores y recursos dirigidos en concordancia a las habilidades de cada trabajador, ello fomenta el compromiso, el desempeño de cada integrante del grupo (Le Blanc y Gonzáles Roma, 2012; Naidoo et al., 2011; Stewart y Johnson, 2009; Liden et al., 2006).

En marco con las teorías, se determina el constructo del LMX, con la finalidad de medir la calidad del vínculo Líder – seguidor. Se utilizó el instrumento de 7 ítems el cual fue propuesto por Scandura y Graen en 1984 y posteriormente adaptado por Graen y Uhl-Bien en 1995. Esta escala se conoce como la "escala LMX-7" y ha sido una de las herramientas más utilizadas en la investigación sobre la teoría del intercambio líder-miembro (LMX) (Schriesheim et. al 1999).

El LMX-7 evalúa la percepción del seguidor sobre su relación con el líder. Los ítems se centran en aspectos como la confianza, el respeto mutuo, la comunicación abierta y el nivel de influencia en la toma de decisiones. Los ítems se miden en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 indica "totalmente en desacuerdo", y 5 expresa "totalmente de acuerdo". La puntuación total refleja la calidad de su relación con el líder.

Graen y Uhl-Bien (1995) han realizado contribuciones significativas al constructo de LMX, destacando que estas relaciones de intercambio no son estáticas, sino que evolucionan con el tiempo. Existen tres fases en el desarrollo de las relaciones LMX: la fase de rol externo, donde el líder y el seguidor se están conociendo; la fase de rol interno, donde se establece un intercambio mutuo de recursos y apoyo; y la fase de rol integrado, donde la relación se fortalece y se basa en una confianza sólida.

Para, Liden et al. (2000) los hallazgos muestran que la calidad de las relaciones interpersonales entre gerentes y trabajadores tiene un impacto en el sentido de empoderamiento de los trabajadores. Gómez y Rosen (2001) también encontraron una relación significativa entre LMX y el empoderamiento de los trabajadores. Los miembros del grupo interno se sienten más empoderados que los miembros del grupo externo, ya que el gerente, al delegar más autoridad y responsabilidades a los miembros del grupo interno, les otorga más apoyo emocional y los incluye en el proceso de toma de decisiones. Además, los trabajadores que mantienen LMX de alto nivel demuestran una mayor responsabilidad hacia la organización y, por lo tanto, contribuyen más. Además, un alto nivel de intercambio exige confianza, apoyo y lealtad mutuos entre el líder y los trabajadores (Asgart et al., 2008).

En algunas investigaciones se ha observado que el LMX con alta calidad genera vínculos positivos hacia los supervisores, presenta un mejor ajuste frente a los requerimientos del puesto de trabajo y una percepción menos sacrificado, razón por la cual se incrementan los niveles de satisfacción con el trabajo (Kapil y Rastogi, 2018; Sadiq y Qadeer, 2017). Por otra parte, las características como la frecuencia, el tiempo y la calidad del contacto con los subordinados pueden determinar la relación LMX. Según autores como Graen & Uhl-Bien (1995), esta se va ajustando conforme al crecimiento de la relación entre estos sujetos. Al inicio, el trato será como desconocidos, o dos personas que se tienen poca confianza, y solo será ajustado por la formalización y dependencia jerárquica; la relación evoluciona cuando uno de ellos ofrece algo y en la relación existen intercambios más frecuentes, generando confianza y trato especial en la relación laboral.

Existe la fase denominada “asociación madura”, este nivel reconoce afinidad entre jefe y trabajador es más estrecha, los favores laborales tienen un sentido emocional no remunerados, es decir, existen características como el respeto, confianza, solidaridad y apoyo en sus relaciones dentro del trabajo, en esta fase, el líder proporciona conocimientos de asistencia y provee de feedback constructivo a su colaborador, iniciando el denominado liderazgo transformacional (Bass, 1985).

2.3.1. Liderazgo y la satisfacción laboral

La relación del trabajador con el cumplimiento de sus expectativas en el ámbito laboral guarda relación con el trato hacia sus superiores, sobre todo en la forma como se manifiesta el estilo de liderazgo (Torrejón-Gallo et al., 2022). Además, los líderes comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de estos sensibilizándolos y concientizándolos a través de la calidad de las relaciones interpersonales. En una revisión exhaustiva de la literatura, Liden et al. (1997) concluyeron que existe una asociación positiva entre LMX y la satisfacción laboral, es decir, cuando mejora la relación entre el líder-seguidor, también mejora la satisfacción laboral. La amplia variedad de entornos y las distintas condiciones en las que se llevó a cabo esta investigación subrayan la importancia y la fuerza de esta relación, conclusiones que se ven reforzadas por el metaanálisis de Gerstner y Day (1997), que tuvo en cuenta tanto la satisfacción general como la satisfacción con el supervisor.

Autores, como Hanysha et al. (2012) y Long et al., (2016) enfocaron sus estudios sobre los efectos del líder transformacional en las organizaciones, reportó que dicho estilo de liderazgo fomenta una relación positiva sobre la satisfacción laboral. Actualmente, según Bedoya et al. (2017) manifiestan que las personas muchas veces se encuentran motivadas en su desempeño laboral, aunque estas no cumplan con sus expectativas, de esta manera se enfrentan a situaciones adversas propias del desempeño laboral como son: actividad laboral, monotonía, sistemas de contratación, remuneración, lugares y condiciones de inseguridad, los cuales provocan en la persona condiciones de insatisfacción, asistencia improductiva y fluctuante.

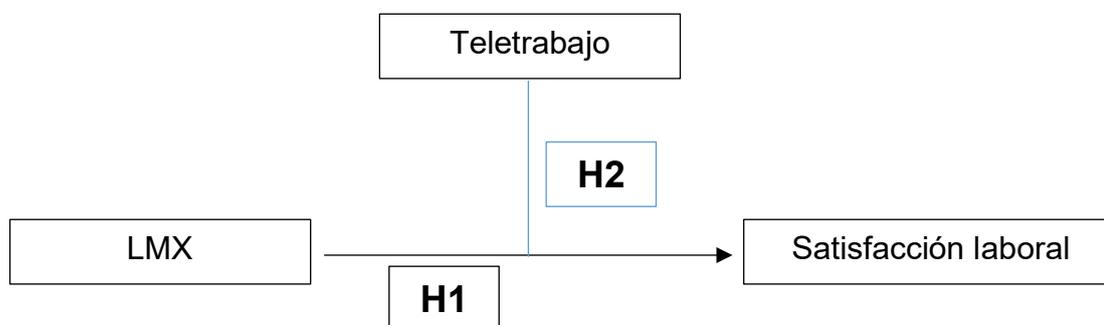
CAPÍTULO III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Modelo e hipótesis

3.1.1. Modelo de investigación

En los últimos años, la modalidad de teletrabajo está incrementándose (Mauricio, 2021), utilizando las tecnologías y propiciando un campo abierto a la investigación en el campo educativo. En este contexto, esta investigación busca profundizar el entendimiento de cómo la calidad de la relación líder-subordinado (LMX), como variable independiente, se relaciona con la variable dependiente, satisfacción laboral, en ambientes de teletrabajo. Para conocer esta asociación, se examinará un posible efecto moderador del teletrabajo, tal como se aprecia en el modelo de investigación (Figura 1).

Figura 1: Modelo de investigación



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Hipótesis

Diversos estudios determinan la relación entre el LMX y la satisfacción laboral, considerando que el teletrabajo conlleva nuevas demandas, sobre todo en el sector universitario. Así, en Turquía, Eşitti & Kasap (2020) investigaron el impacto de la variable LMX en las capacidades dinámicas de trabajadores y la satisfacción laboral; como resultados se obtuvieron que el LMX posee un impacto positivo y significativo en las capacidades dinámicas y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, existe una correlación positiva entre el enriquecimiento laboral de los seguidores y la calidad del LMX (Lapierre, et al., 2006) con niveles óptimos de características laborales que se ha demostrado que influyen positivamente en la satisfacción laboral (Parker y Ohly, 2008). Sobre la base de las publicaciones analizadas, nuestra investigación se enfocará en comprobar si esta relación se mantiene dentro del sector educativo universitario para el personal administrativo y, en ese sentido, se formula la siguiente hipótesis:

H1: Existe relación directa entre la calidad del LMX y la Satisfacción Laboral en el contexto de la modalidad de teletrabajo.

Es más, al cumplir con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal durante el proceso de trabajo desde casa en la era de la pandemia, cada trabajador cuenta con el apoyo del derecho a la flexibilidad y la autonomía para regular y equilibrar la vida laboral y no laboral (Irawanto et al., 2021). Esto desencadena la fortaleza y la confianza que tienen para satisfacer las necesidades entre los roles familiares y laborales y se apoya en el derecho a la flexibilidad y la autonomía, lo que puede generar sentimientos positivos sobre su nivel de satisfacción laboral (Qiu & Dauth, 2022). Así lo reportan investigaciones que indican que el equilibrio entre la vida laboral y personal tiene un impacto positivo y sustancial en la satisfacción laboral (Irawanto et al., 2021; Qiu & Dauth, 2022). El personal que labora fuera de la oficina al tener flexibilidad y autonomía en sus horarios pueden coordinar todos los aspectos de sus vidas sin forzar un aspecto particular sobre otros aspectos (Campo et al., 2021).

Dado que el teletrabajo proporciona una mayor libertad y flexibilidad (Duxbury et al., 1998; Hill et al., 1996), lo que aumenta el nivel de autonomía e independencia del individuo (Kurland y Egan, 1999), esperamos que trabajar en un determinado nivel de intensidad de teletrabajo podría influir en la asociación entre LMX y satisfacción laboral. En concreto, los teletrabajadores disfrutan de una mayor sensación de control sobre su trabajo (Dubrin, 1991; Wright, 1993), lo que fomenta empleos más interesantes y satisfactorios. Es probable que estos mayores sentimientos de autonomía y realización cuando se trabaja mucho en esta modalidad induzcan sentimientos adicionales de obligación de corresponder (Rhoades y Eisenberger, 2002) y actúen para reforzar el respeto y el agrado inherentes a las relaciones LMX de alta calidad (Graen et al., 1982a, b). Por lo tanto, es probable que la

satisfacción laboral aumente más en el caso de los que trabajan mucho en comparación con los que trabajan poco en teletrabajo.

De lo descrito en el párrafo anterior se desprende, que el nivel de intensidad en el teletrabajo podría tener un efecto sobre la relación entre el LMX y la satisfacción laboral, por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H2: El teletrabajo modera la relación entre el LMX y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una universidad privada de tal manera que a mayor intensidad de teletrabajo mayor será el efecto positivo de la relación entre LMX y satisfacción laboral.

CAPÍTULO IV. DISEÑO Y MÉTODO

4.1. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación se sustenta en el enfoque de investigación cuantitativo, según Ramírez (2019). Esta perspectiva se establece como una sólida herramienta metodológica que tiene como propósito analizar y comprender fenómenos a través de la recopilación y el análisis estadístico de datos numéricos. Además, la elección de este enfoque se fundamenta en su capacidad para proporcionar resultados cuantificables y verificables, lo que permite una evaluación rigurosa de hipótesis y la formulación de conclusiones respaldadas por evidencia sólida.

Asimismo, se respalda y adopta el diseño de investigación no experimental siguiendo la perspectiva delineada por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) corresponde el diseño que se presenta como una herramienta fundamental para abordar y analizar fenómenos sin intervenir directamente en variables o manipular situaciones a través de mediciones repetitivas. Se busca explorar y comprender relaciones y patrones en el área de estudio sin modificar intencionalmente las condiciones naturales.

Siguiendo el detalle del diseño escogido, se señala como característica el corte transversal de esta forma de desarrollo de la investigación en el que los detalles del estudio se enfocan a un momento, tiempo y espacio determinado por las circunstancias de la recopilación de la información (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Es decir que, este enfoque metodológico se establece como una herramienta fundamental para examinar relaciones, tendencias y características presentes en un grupo de participantes en un momento específico, la cual busca analizar de manera simultánea y puntual las variables de interés en la población de estudio. La elección de este diseño se basa en su capacidad para capturar una instantánea representativa de la realidad en un periodo determinado, lo que facilita la identificación de asociaciones y patrones que pueden contribuir a una comprensión más profunda del fenómeno bajo investigación.

4.2.Población y muestra

Población

Según Otzen y Manterola (2017), la población se refiere a un conjunto de todos los casos en estudio que tienen en común una serie de especificaciones o características en común. La población de esta investigación se describe como el personal administrativo, hombres y mujeres de una universidad privada que realizan labores bajo la modalidad de teletrabajo al menos un día por semana. El número de trabajadores administrativos que laboran en dicha universidad corresponde a un total 1,500 trabajadores aproximadamente a noviembre 2022, según la información general proporcionada por la institución.

Muestra

La muestra es una parte de la población que se utiliza para poder obtener resultados e inferirlos a la población. En esta investigación, la muestra estuvo conformada por el personal administrativo, hombres y mujeres de una universidad privada, que aceptaron participar luego de leer el consentimiento informado.

Para conocer el tamaño de muestra requerido, se utilizó un nivel de confianza (1.96), margen de error (0.05), es así que la fórmula de poblaciones finitas determinó que se debe aplicar a una muestra mínima de 306 individuos.

$$n = \frac{Z^2 (p \cdot q)}{e^2 + Z^2 (p \cdot q) / N} \qquad n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)}{0.05^2 + (1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5) / 1500}$$

$$n = 305.83$$

$$n = 306$$

Dónde:

n=Tamaño de la muestra

N=Tamaño de la población: 1500

p= Eventos favorables:0.5

q= Eventos desfavorables: 0.5

Z= Nivel de confianza: 1.96

e= error: 0.05

Muestreo

En este trabajo de investigación se utilizó un enfoque de muestreo aleatorio para la selección de la muestra. Este método se eligió con el objetivo de garantizar la representatividad y la imparcialidad en la elección de los participantes. Asimismo, se realizó la combinación del muestreo aleatorio con una pregunta de descarte en el diseño de la investigación para garantizar la integridad y la validez de los resultados, minimizando el potencial de influencias externas o sesgos que podrían afectar la interpretación de los hallazgos.

La muestra se ha conformado por conveniencia a través de la distribución del instrumento con apoyo del personal jefatural de la entidad para la distribución entre los miembros de sus áreas de trabajo. Teniendo un alcance total de 390 sujetos quienes completaron el instrumento, descartando a 84 de ellos que se encuentran solo en trabajo presencial. La muestra quedó conformada por 306 sujetos, los cuales 16.67% representan las edades de 18 a 25 años, el 37.91% de 26 a 32 años, 29.74% de 33 a 45 años y 15.69% de 45 años a más. En relación a los niveles de intensidad de teletrabajo se obtiene que el 64.38% se encuentra en un nivel alto, el 20.92% en un nivel medio, mientras que el 14.71% se encuentra en un nivel bajo. Finalmente, estos trabajadores cuentan con un tiempo de servicio del 13.73% menor a 6 meses, el 17.97% de 6 meses a 1 año, el 25.82% de 1 año a 3 años, mientras que el 42.48% presenta un tiempo de servicios mayor a 3 años.

4.3. Medición de las variables

Las variables fueron medidas a través de la cuantificación producto de las respuestas del instrumento elaborado. El cuestionario constó de 27 preguntas de respuesta de opción múltiple, el cual se presenta en el Anexo 1. Las opciones de respuesta se presentaron en una escala tipo Likert, donde cada opción facilitó a los participantes expresar su percepción. El instrumento proporcionó una base confiable para cuantificar las variables, permitiendo así un análisis de la moderación del teletrabajo en la relación entre LMX y satisfacción laboral en el contexto de esta investigación.

LMX

Las percepciones de los participantes respecto a la calidad de su relación con su líder fueron medidos a través de la escala del intercambio líder-seguidor (LMX), desarrollado por Scandura y Graen (1984). Es una variable unidimensional constituida de 7 ítems, en escala de respuesta múltiple, desde totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5), esta valoración hizo que la percepción de los encuestados se torne cuantitativa, permitiendo el uso de las pruebas estadísticas para dar consistencia a los resultados.

A continuación, se presentan los enunciados del instrumento:

1. Conozco qué tan satisfecho se encuentra mi líder respecto a mi trabajo.
2. Mi líder comprende mis problemas y necesidades de trabajo.
3. Mi líder reconoce mi potencial.
4. Mi líder usa su autoridad/poder formal para ayudarme a solucionar mis problemas de trabajo.
5. Mi líder usaría los recursos o privilegios de su autoridad/poder formal para abogar por mí si fuese necesario.
6. Tengo suficiente confianza en mí líder como para defender y justificar su decisión aun si no se encuentra presente para hacerlo por sí mismo/a.
7. Mi relación de trabajo con mi líder es muy efectiva.

Tabla 1: Calidad de LMX

<i>Calidad de LMX</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Bajo</i>	<i>7 - 16</i>	<i>1</i>
<i>Medio</i>	<i>17 - 26</i>	<i>2</i>
<i>Alto</i>	<i>27 - 35</i>	<i>3</i>

Fuente: Elaboración propia

Teletrabajo

La participación de esta variable se ha enfocado como una forma de reinsertarse en la vida laboral post pandemia y condujo al análisis del trabajo no presencial o el teletrabajo. En dicho contexto es que al aplicar el instrumento obliga a especificar el nivel de intensidad de teletrabajo realizado por cada trabajador administrativo de la universidad privada, contexto en el que se realizó la investigación. Para la evaluación de la variable, se ha considerado tres niveles de acuerdo a los días dedicados al teletrabajo (Nagata et al., 2021), los cuales se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Niveles de intensidad de teletrabajo

<i>Nivel de intensidad de Teletrabajo</i>	<i>Cantidad de días a la semana</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Baja</i>	<i>1 día a la semana</i>	<i>1</i>
<i>Media</i>	<i>2 - 3</i>	<i>2</i>
<i>Alta</i>	<i>Más de 4 días</i>	<i>3</i>

Fuente: *Elaboración propia*

A continuación, se presenta los niveles de intensidad de teletrabajo de la teoría aplicada:

Intensidad del teletrabajo: ¿Cuántos días a la semana trabaja?

1. Baja, 01 día a la semana
2. Media, 02 a 03 días a la semana
3. Alta, más de 04 días a la semana
4. Solo trabajo presencial

Satisfacción laboral

El cuestionario de Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) tiene una versión completa de 100 ítems. Sin embargo, para efectos del estudio, la satisfacción laboral se determinó mediante la aplicación más común del instrumento en su versión corta de 20 ítems. Se recoge la percepción con una escala tipo Likert de cinco puntos, del 1 al 5 (Muy satisfecho, satisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, insatisfecho y muy insatisfecho Considera dos factores: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca (Noboa et al., 2019) a fin de precisar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Tabla 3: Dimensiones de Satisfacción Laboral

<i>Variable</i>	<i>Factores motivacionales</i>	<i>Preguntas</i>
<i>Satisfacción laboral</i>	<i>Intrínsecos</i>	<i>1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 20</i>
	<i>Extrínsecos</i>	<i>5, 6, 12, 13, 14, 19</i>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Niveles de satisfacción laboral

<i>Nivel de Satisfacción Laboral</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Bajo</i>	<i>20 - 46</i>	<i>1</i>
<i>Medio</i>	<i>47 - 73</i>	<i>2</i>
<i>Alto</i>	<i>74 - 100</i>	<i>3</i>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los enunciados del instrumento:

1. Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo.
2. La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a).
3. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.
4. La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad.
5. La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados.
6. Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones.

7. Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios.
8. La seguridad de empleo que me provee mi trabajo.
9. La oportunidad de hacer cosas para otras personas.
10. La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo.
11. La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades.
12. La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica.
13. El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo.
14. Las oportunidades de progreso en este trabajo.
15. La libertad para tener criterio propio.
16. La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo.
17. Las condiciones de trabajo.
18. La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.
19. Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.
20. El sentido de logro que obtengo de este trabajo.

4.4. Recopilación de datos

Los participantes accedieron a responder el instrumento voluntariamente. El enlace del instrumento se distribuyó mediante un canal de comunicación de la universidad privada a través del número de celular institucional de los trabajadores administrativos. Se aplicó en forma anónima, vía online.

Una vez finalizada esta etapa, los datos fueron organizados en una base de datos Excel para su posterior procesamiento y análisis.

4.5. Procedimiento

Se realizó una prueba piloto, para ello se aplicaron los instrumentos a 30 trabajadores con características similares a la población elegida, es decir, personal administrativo de una universidad privada. Al ser un cuestionario con formato de respuesta múltiple se utilizó la prueba estadística Alpha de Cronbach para medir la confiabilidad. Los datos recopilados se subieron al software SPSS v.27 y se realizó la prueba de fiabilidad, los resultados se compararon con la escala George y Mallery (2003) para ser interpretados.

Figura 2: Resultados de la aplicación de la prueba piloto para el LMX

Escala: LMX

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	7

Fuente: Elaboración propia

La fiabilidad del instrumento que evalúa el LMX es sólida, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de $\alpha: ,880$ según la evaluación realizada por George y Mallery (2003), lo que se considera un resultado significativamente positivo. La data de la prueba piloto se encuentra en el **Anexo 2**.

Figura 3: Resultados de la prueba piloto en la variable satisfacción laboral

Escala: SATISFACCIÓN LABORAL

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	30	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	20

Fuente: Elaboración propia

La fiabilidad del instrumento que evalúa la satisfacción laboral es sólida, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de α : ,854 según la evaluación realizada por George y Mallery (2003), lo que se considera un resultado significativamente positivo. La data de la prueba piloto se encuentra en el **Anexo 3**.

Después de confirmado el nivel de la confiabilidad, el cuestionario se aplicó a la muestra seleccionada. Los datos se transcribieron en un archivo Excel y se ingresó al software SPSS v.27 para realizar la prueba de normalidad, ello permitió saber si los datos recopilados corresponden a una distribución paramétrica o no paramétrica. Cabe precisar que la prueba de normalidad se efectuó con el estadístico de Kolmogorov-Smirnov debido a que el tamaño de muestra es mayor de 50.

Los resultados de la prueba determinaron un p valor de 0.000 para cada una de las variables, como resultó ser menor que 0.05 (ver Tabla 5) evidencian que los datos recopilados corresponden a una distribución no normal, debido e ello se deduce que la prueba de correlación a emplear en la investigación corresponde al Rho de Spearman.

Posteriormente se probaron las hipótesis y se determinaron si hay relación y/o moderación con las variables de estudio, se aplicó la regresión logística ordinal.

Tabla 5: Prueba de normalidad

<i>Variables</i>	<i>Kolmogorov - Smirnov</i>		
	<i>Estadístico</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.</i>
<i>Intensidad de Teletrabajo</i>	<i>,396</i>	<i>306</i>	<i>,000</i>
<i>LMX</i>	<i>,205</i>	<i>306</i>	<i>,000</i>
<i>Satisfacción Laboral</i>	<i>,200</i>	<i>306</i>	<i>,000</i>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. RESULTADOS

Los datos recopilados sobre las variables fueron trabajados en la hoja de cálculos Excel, lo que facilitó su procesamiento por el programa SPSS mediante el análisis descriptivo y luego inferencial. A continuación, se presentan los principales resultados que responderán a los objetivos propuestos:

5.1.Resultados descriptivos

En la tabla 6, se muestran los estadísticos descriptivos como la media y desviación estándar (d.e.), para las variables Satisfacción Laboral y LMX, mientras que, para las variables categóricas Edad, tiempo de servicio y Teletrabajo se muestran sus porcentajes.

Tabla 6: Estadísticos descriptivos

Variables	Estadístico descriptivo		
	Media	d.e.	% (n)
1. Satisfacción Laboral	76.16	21.99	
2. LMX	25.77	8.195	
3. Teletrabajo			
Bajo		14.7 (45)	
Medio		20.9 (64)	
Alto		64.4 (197)	
4. Tiempo de Servicio			
Menor a 06 meses			13.7 (42)
De 06 meses a un año		18.0 (55)	
De 01 año a 03 años			25.8 (79)
De 03 años a más			42.5 (130)
5. Edad			
18 - 25			16.7 (51)
26 - 32			37.9 (116)
33 - 45			29.7 (91)
45 a más			15.7 (48)

Fuente: Elaboración propia

La satisfacción laboral de los entrevistados se encuentra en un nivel alto de satisfacción (76.16 en promedio); mientras que el LMX se ubica en el nivel medio (25.77 en promedio). El 64.4% de los empleados se encuentran laborando más de 4 días a la semana usando la modalidad de Teletrabajo. El 42.5% de los empleados se encuentran laborando por más de tres años y la mayoría de los empleados que son el 37.9%, tienen edades entre 26 a 32 años.

5.2.Resultados cuantitativos

En la tabla 7 se presentan la matriz de correlaciones y de las variables involucradas en el estudio, también presentan los coeficientes de confiabilidad (alfa de cronbach) para las escalas.

Tabla 7: Tabla de correlaciones bivariadas y coeficientes de confiabilidad (alfa de cronbach) de las variables bajo estudio.

Correlaciones	Correlación Rho de Spearman				Coeficiente Confiabilidad
	Edad	Tiempo de servicio	LMX	Teletrabajo	
Tiempo de servicio	,395**				
LMX	0.015	,147**			0.88
Teletrabajo	0.029	0.095	,342**		
Satisfacción Laboral	0.074	,134*	,701**	,286**	0.85

Fuente: Elaboración propia

*Correlación significativa al nivel de .05

**Correlación significativa al nivel de .001

N=306

Se observa que la variable satisfacción laboral tiene correlación positiva alta con el LMX, una correlación positiva baja con el teletrabajo y una correlación positiva muy baja con el tiempo de servicio. Por otro lado, observamos correlación positiva baja entre el teletrabajo y el LMX, una correlación positiva muy baja entre el tiempo de servicio con LMX y una correlación positiva baja entre el tiempo de servicio con la Edad.

La confiabilidad de las escalas LMX y satisfacción laboral son de 0.88 y 0.85 respectivamente, lo cual se interpreta como nivel de confiabilidad buena. Esto indica que las preguntas o elementos en una escala de medición están correlacionados de manera consistente y que miden de manera confiable la variable que se está evaluando; es decir, que las respuestas de los participantes tienden a ser coherentes y estables, lo que sugiere que la escala es confiable y precisa en la medición.

Tabla 8: Tabla de correlaciones bivariadas de las variables en estudio con la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca.

Correlaciones	Correlación Rho de Spearman			
	Edad	Tiempo de servicio	LMX	Teletrabajo
Satisfacción intrínseca	0.085	0.145*	0.688**	0.313**
Satisfacción extrínseca	0.054	0.122*	0.701**	0.241**

Fuente: Elaboración propia **. La correlación significativa $p < 0,01$. * . La correlación significativa $p < 0,05$.

Se observa que la variable satisfacción laboral intrínseca tiene una correlación positiva moderada con el LMX, una correlación positiva baja con el teletrabajo y una correlación positiva muy baja con el tiempo de servicio

Se observa que la variable satisfacción laboral extrínseca tiene una correlación positiva alta con el LMX, una correlación positiva baja con el teletrabajo y una correlación positiva muy baja con el tiempo de servicio.

En el estudio se planteó dos hipótesis, las cuales fueron comprobadas a través de modelos de regresión lineal múltiple y modelos regresión lineal jerárquicos. Para la hipótesis 01, se aplicó un modelo que compruebe la influencia positiva de LMX en la satisfacción laboral del personal administrativo bajo la modalidad de Teletrabajo y para la hipótesis 02, se aplicó un modelo de regresión lineal jerárquica que compruebe la moderación que tiene el Teletrabajo sobre la relación entre el LMX con la satisfacción laboral. Los resultados son presentados en la Tabla 9.

Tabla 9: Estimación del efecto moderador del Teletrabajo sobre la relación entre LMX con la Satisfacción laboral.

Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	β	e.t.								
Edad	0.012	1.412	0.548	0.998	0.527	0.99	0.303	0.992		
Tiempo de servicio	3.691*	1.244	1.326	0.889	1.182	0.884	0.997	0.885		
LMX			1.894**	0.108	1.796**	0.115	2.478**	0.367	2.579**	0.359
Teletrabajo					3.061*	1.269	9.709*	3.629	10.666*	3.549
Teletrabajo * LMX							-0.288	0.147	-0.324*	0.145
R ² Ajustado	0.026		0.514		0.522		0.534		0.531	
ΔR^2							0.006		0.008	
F para ΔR^2	5.115*		108.548*		84.163*		3.818		5.021*	

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los modelos de regresión son estimados con el intercepto. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

En el modelo 1 se observa que la variable de control de tiempo de servicio aporta significativamente a la Satisfacción Laboral ($p < 0.05$). Sin embargo, en el modelo 2 dicha variable de control no presenta las significancia antes señalada. Se encontró que solo el LMX tiene influencia positiva significativa sobre la Satisfacción laboral ($p < 0.05$). Por otro lado, se obtuvo que no hay efecto significativo entre la edad de los trabajadores con la satisfacción laboral en ninguno de los modelos estudiados.

El modelo 3 estimó la relación entre LMX con la satisfacción laboral. Se encontró que además del LMX, que sugiere el modelo 2, el teletrabajo tiene influencia positiva significativa sobre la Satisfacción laboral ($p < 0.05$), por otro lado, se sigue mostrando que no hay efecto significativo entre la edad de los trabajadores y el tiempo de servicio con la satisfacción laboral ($p > 0.05$).

El modelo 4 corresponde al modelo de regresión jerárquica donde se incluye las variables comprendidas en el modelo. Adicionalmente se incorpora en el análisis el efecto de moderación del Teletrabajo sobre la relación entre LMX con la satisfacción laboral. Se encontró que el LMX tiene influencia positiva y estadísticamente significativa sobre la Satisfacción laboral ($p < 0.01$), también se encontró que el Teletrabajo tiene una relación estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Por otro lado, se halló que el efecto moderador (LMX*Teletrabajo) no es estadísticamente significativo ($p > 0.05$) con la satisfacción laboral,

así como las otras variables incluidas (edad y tiempo de servicio) que tampoco tienen efecto significativo sobre la satisfacción laboral.

El modelo 5, también corresponde al modelo de regresión jerárquica, pero no se considera las variables control debido a que en los modelos anteriores se observó que no tienen una relación estadísticamente significativa en los modelos previos. En este análisis se confirma la relación positiva y estadísticamente significativa entre el LMX con la satisfacción laboral ($p < 0.01$), también se encontró que el Teletrabajo tiene una relación estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Además, en este análisis la variable moderación (LMX*Teletrabajo) pasó a ser estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Los valores R^2 y ΔR^2 y la prueba F para ΔR^2 confirman que los modelos propuestos son estadísticamente significativos y que el análisis jerárquico permite estimar significativamente la moderación.

En la tabla 10, se muestran los coeficientes, con el impacto en la satisfacción laboral por las diferentes variables tomadas para el modelo.

Tabla 10: Resultados de la moderación

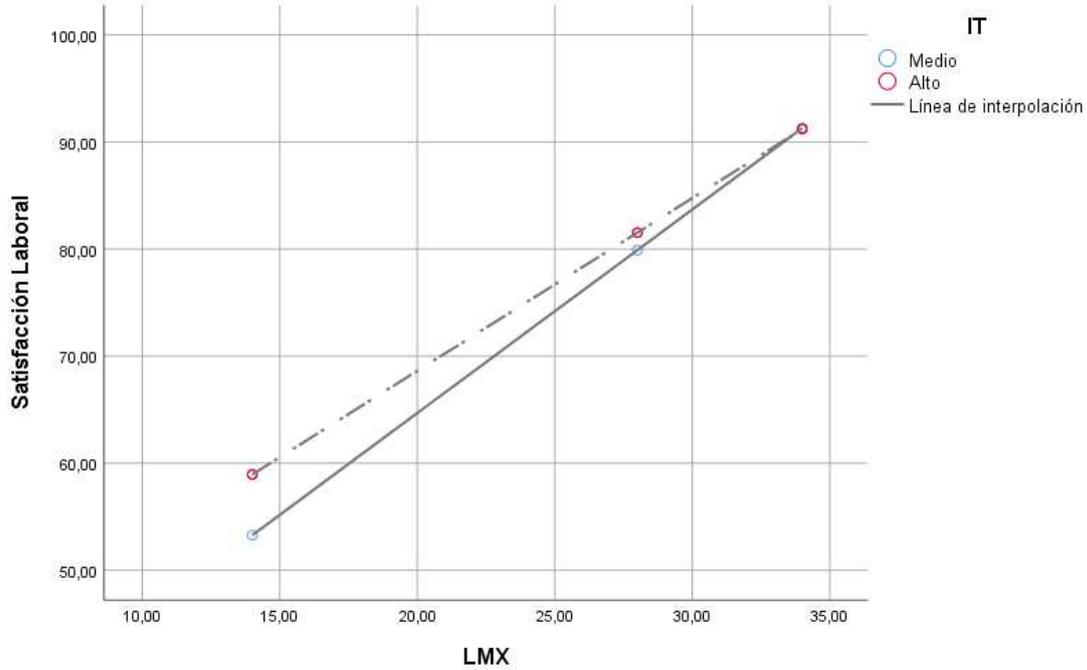
	β	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	4.6379	8.2323	0.5634	0.5736	-11.5621	20.8380
LMX	2.5789	0.3589	7.1857	0.0000	1.8726	3.2851
Teletrabajo	10.6646	3.5499	3.0042	0.0029	3.6789	17.6502
LMX*Teletrabajo	-0.3241	0.1447	-2.2407	0.0258	-0.6088	-0.0395

Fuente: elaboración propia.

Nota: Los modelos de regresión son estimados con el intercepto. * = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$

Para el modelo final, las estimaciones de los coeficientes se interpretan de la siguiente manera: A medida que la calidad de LMX aumentaría, también incrementa la puntuación de la satisfacción laboral en 2.5789; y cuando el teletrabajo sube se incrementaría la satisfacción laboral en 10.6646. Por otro lado, la moderación (LMX*Teletrabajo) influye de manera inversa en la satisfacción laboral, es decir, cuando la calidad del LMX es alta y el teletrabajo es alta el incremento del índice de satisfacción laboral disminuye en -0.3241.

Figura 4: Interacción entre la calidad de LMX y la satisfacción laboral



La relación que tiene la calidad de LMX con la satisfacción laboral, cambia según el nivel de intensidad de teletrabajo, esto se aprecia en la gráfica donde las líneas de tendencias tienen diferente grado de inclinación, al inicio se observa para un mismo nivel de calidad LMX, que la satisfacción laboral difiere entre los que tienen un índice de teletrabajo medio comparado con los altos, pero a medida que la calidad de LMX se incrementa, dicha diferencia se reduce hasta llegar a interceptarse entre ellas.

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación se enfocó en indagar como el teletrabajo interactúa en la relación que se suscita entre el LMX y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una universidad privada.

En dicho contexto el estudio ha sido respaldado a través del aporte de investigaciones registradas en el marco teórico y las teorías sobre el LMX y la satisfacción laboral en el entorno del teletrabajo. Según la literatura recopilada sobre el Leader-Member Exchange (LMX) se trata de un enfoque relacional del liderazgo que examina la relación diádica entre los subordinados (miembros) y sus supervisores inmediatos (líderes) (Terpstra-Tong et al., 2020),

Autores como Sharif y Scandura (2017) señalan, que las relaciones de liderazgo entre subordinado y jefe se establecen a través de los intercambios o interacciones que ocurren durante el desempeño de las funciones que competen al jefe y al subordinado en sus roles en la empresa; estos intercambios van de menor a mayor calidad (Kang et al. 2011). Así, cuanto mayor es la calidad de la relación, mayor es la experiencia de confianza, vinculación mutua y respeto.

En el contexto de este estudio de investigación, los resultados obtenidos revelan una presencia significativa de relaciones sólidas y de alta calidad entre líderes y miembros del equipo, con más del 81.60% de los participantes ubicados en un nivel medio a alto de LMX. Este patrón de relaciones recíprocas encuentra sustento en la teoría del rol (Biddle, 1986; Mello, 2007) y la teoría de la reciprocidad (Gouldner, 1960).

Las diversas definiciones de satisfacción laboral, abarcan desde el agrado con el trabajo, las condiciones y la percepción del propio rol (Locke, 1976; Chiang et al., 2018; Brammer et al., 2007; Llovet y Fito, 2013; Closos et al., 2015). Los resultados obtenidos validan lo antes mencionado, con un considerable 86.38% de los miembros del personal muestran niveles medio a alto de satisfacción laboral, lo cual subraya una percepción general positiva hacia sus roles y responsabilidades. Estos resultados resaltan la importancia de fomentar un entorno laboral enriquecedor y satisfactorio, alineado con el enfoque del Leader-Member Exchange (LMX).

Al mismo tiempo, se confirma la teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, que destaca la importancia de factores intrínsecos y extrínsecos en la generación de satisfacción en el trabajo (Herzberg, 1968). El análisis de los resultados revela que la satisfacción laboral intrínseca muestra una correlación positiva moderada con el LMX, una correlación positiva baja con el teletrabajo y una correlación positiva muy baja con el tiempo de servicio y edad. De manera similar, la satisfacción laboral extrínseca también presenta una correlación positiva muy alta con el LMX, una correlación positiva baja con el teletrabajo y una correlación positiva muy baja con el tiempo de servicio y edad. Estos resultados refuerzan la importancia de los factores intrínsecos y extrínsecos en la satisfacción laboral.

Los resultados validan nuestra primera hipótesis, confirmando que la calidad de LMX tiene una relación directa en la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad privada que labora en la modalidad de teletrabajo y que algunos autores habían reportado, como Golden y Veiga (2008) quienes señalaron, que, en las relaciones de alta calidad, coincidían niveles de satisfacción laboral en relación con aquellos que trabajaron menos extensivamente en teletrabajo. Este patrón de respuesta recíproca, en el que el comportamiento del individuo depende de los recursos personales y posicionales del líder, proporciona la base a través de la cual las relaciones LMX de alta calidad pueden influir en los resultados laborales individuales.

Además, se puede añadir a este resultado de la primera hipótesis, la participación de la relación entre el teletrabajo y la satisfacción laboral, la cual resulta ser una relación directa. Según el análisis realizado por Gajendran y Harrison (2007) encontró pruebas sólidas de una asociación positiva entre el trabajo a distancia y la satisfacción laboral.

En la investigación, el teletrabajo fue analizado mediante una escala de intensidad, expresado en la cantidad de días a la semana dedicados por el trabajador en esta modalidad, así, se expresó en baja intensidad cuando el teletrabajo se realizaba una vez a la semana y alta intensidad cuando se efectuaba más de cuatro días a la semana.

Este proceso relacionado con el trabajo en la modalidad a distancia, objeto de la investigación implica dificultades adicionales para los supervisores, agravadas por el efecto de la distancia y las posibilidades de supervisión más difíciles (Mello 2007); sin embargo, los resultados evidenciaron que, en una baja relación de la calidad de LMX con la satisfacción laboral, se da la moderación del teletrabajo, sin embargo en la medida que

aumenta la calidad de LMX también aumenta la satisfacción laboral y el efecto moderador disminuye, concluyendo que el teletrabajo ya no modera la relación entre la calidad de LMX y satisfacción laboral en nivel alto de teletrabajo. Este último permite reafirmar los resultados del estudio que se llevó a cabo en una conocida institución de educación superior islámica privada en Yogyakarta. El resultado de este estudio explicó que LMX tuvo un efecto significativo positivo la satisfacción laboral. Sin embargo, los autores encontraron que el trabajo virtual no pudo moderar el efecto de LMX en la satisfacción laboral (Hirnawati & Pradana, 2023).

Otros estudios mencionan que el trabajo a distancia conduce a una mayor satisfacción laboral si se utiliza junto con el trabajo presencial, en lugar de sustituirlo por completo, porque, de este modo, las relaciones cara a cara con los compañeros y la flexibilidad no altera los procesos de relaciones interpersonales en el entorno laboral (Allen et al. 2015; Caillier, 2012). Sin embargo, según los resultados obtenidos es más bien la intensidad de teletrabajo la que permite que la baja relación de la calidad de LMX con satisfacción laboral se incremente a nivel alto.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Contribución Teórica

La contribución teórica de este estudio radica en la confirmación de que el teletrabajo representa una variable contextual de gran relevancia en el ámbito laboral. Se ha demostrado que desempeña un papel moderador fundamental en la relación entre la calidad del vínculo laboral y la satisfacción del empleado. Esta revelación amplía nuestro entendimiento sobre cómo las dinámicas del trabajo a distancia pueden influir en la percepción y el bienestar de los trabajadores, ofreciendo así una perspectiva más completa de los factores que afectan la satisfacción en el entorno laboral contemporáneo.

La contribución teórica de esta investigación se centra en fortalecer y enriquecer nuestra comprensión de la relación entre el intercambio líder-miembro (leader-member exchange, LMX) y la satisfacción laboral. Al analizar de manera detallada las dinámicas de interacción entre líderes y miembros en el contexto laboral, este estudio arroja luz sobre cómo estas relaciones pueden influir directamente en la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo. Al profundizar en esta conexión, se espera que esta investigación proporcione una base sólida para la formulación de estrategias y prácticas de gestión que fomenten un LMX positivo y, por lo tanto, contribuyan a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en diversos entornos organizacionales.

La contribución teórica de esta investigación radica en su singularidad y relevancia en el contexto nacional. En un momento en el que la relación líder-miembro (leader-member exchange, LMX) ha sido ampliamente estudiada en diversos contextos internacionales, este estudio llena un vacío crucial al explorar esta dinámica dentro del contexto del personal administrativo de las universidades de nuestro país. Dada la ausencia de investigaciones previas en esta área específica, nuestra investigación aporta un conocimiento valioso que no solo contribuye a la literatura académica sobre el LMX, sino que también ofrece una perspectiva local y contextualmente relevante sobre cómo las relaciones líder-miembro pueden afectar al personal administrativo en entornos universitarios en nuestro país. Esto puede tener implicaciones significativas para la gestión y el liderazgo en las instituciones educativas locales, brindando una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de prácticas de liderazgo más efectivas y satisfactorias

7.2. Implicancias Prácticas

La implicancia práctica de obtener un promedio de calidad en el Leader-Member Exchange (LMX) de 25.77 en una organización que está implementando estrategias de gestión de recursos humanos es que existe margen para mejorar aún más la relación entre líderes y trabajadores. A pesar de estar cerca del puntaje máximo de 35, esta cifra sugiere que todavía hay áreas de oportunidad para fortalecer la comunicación, el compromiso y la confianza entre ambas partes. Para lograrlo, la organización podría enfocarse en brindar capacitación adicional a los líderes en habilidades de liderazgo y en fomentar un ambiente de trabajo que promueva el diálogo abierto y la retroalimentación constructiva. Además, se podrían implementar programas de desarrollo profesional y reconocimiento para impulsar el compromiso de los trabajadores y fortalecer la relación líder-subordinado, lo que en última instancia contribuirá a una mayor eficiencia, retención de talento y satisfacción en el entorno laboral.

Al obtener una media de satisfacción laboral de 76.16 en una organización que está enfocando sus estrategias de gestión de recursos humanos en el liderazgo es alentadora, ya que refleja que existe un nivel considerable de satisfacción entre los trabajadores. Sin embargo, esto también sugiere que la organización tiene la oportunidad de elevar aún más la satisfacción laboral a través de mejoras en la gestión de recursos humanos centradas en el liderazgo. Para lograrlo, podría ser beneficioso enfocarse en áreas como la capacitación y desarrollo de habilidades de liderazgo, el fomento de la comunicación efectiva entre líderes y equipos, el reconocimiento y la valoración del desempeño de los trabajadores, así como la creación de un ambiente de trabajo donde se promueva la confianza y la colaboración. Estas mejoras no solo pueden aumentar la satisfacción laboral, sino que también fortalecerán la relación líder-empleado, impulsarán la retención de talento y contribuirán a un ambiente de trabajo más productivo y motivador en general.

De los resultados obtenidos, donde el Modelo 2 revela que la relación entre el Leader-Member Exchange (LMX) y la satisfacción laboral es estadísticamente significativa y positiva con un valor de 1.894**, es sumamente relevante para la organización. Esto indica que el fortalecimiento de la calidad de las relaciones entre líderes y miembros del equipo tiene un impacto positivo directo y significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores. Como resultado, la organización puede considerar centrar sus estrategias de gestión de

recursos humanos en el desarrollo y promoción de relaciones sólidas y efectivas entre líderes y colaboradores. Esto puede incluir programas de capacitación en liderazgo, fomento de la comunicación y confianza mutua, lo que a su vez contribuirá a mejorar el clima laboral, la retención de talento y, en última instancia, la productividad y el éxito general de la organización.

7.3. Conclusiones

Los resultados obtenidos a través del análisis de los niveles de calidad de LMX en el personal administrativo de una universidad privada han revelado la dinámica de las relaciones laborales. Se destaca que más del 80% de los participantes se encuentra entre un nivel de calidad medio a alto de LMX entre líderes y miembros del equipo.

Mediante el análisis de los datos se reveló que un considerable 87% de los miembros del personal se encuentra en un nivel medio a alto de satisfacción laboral, lo que indica una percepción general positiva con respecto a sus roles y responsabilidades. Estos resultados enfatizan la importancia de continuar promoviendo un ambiente laboral enriquecedor y satisfactorio.

Los hallazgos revelan una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca con el LMX, indicando que una mejor relación líder-miembro está vinculada a niveles más altos de satisfacción en ambas dimensiones.

Se demostró que tanto el tiempo de servicio como el LMX, se relacionan con la satisfacción laboral. Estos hallazgos ofrecen una visión más completa de cómo estas variables interactúan en el contexto estudiado. Al mismo tiempo, en línea con la hipótesis formulada, se confirma que el LMX tiene una relación directa en la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad privada que trabaja en la modalidad del teletrabajo.

El teletrabajo ejerce una moderación solo en niveles bajos en la relación entre el intercambio líder-miembro (LMX) y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una universidad privada. Estos resultados ofrecen una comprensión más profunda de las dinámicas en juego en el entorno laboral bajo la modalidad de teletrabajo, destacando la

importancia de la calidad de la relación líder-miembro y su interacción con el nivel de teletrabajo para promover la satisfacción laboral en este contexto específico.

7.4.Recomendaciones

Sobre la base de los resultados y conclusiones obtenidas en este estudio, se respalda la relevancia de implementar estrategias de gestión y políticas organizacionales que busquen optimizar la satisfacción laboral y, por ende, la calidad del trabajo en la universidad y contextos similares.

Se sugiere a las organizaciones, en particular las universidades y entidades del ámbito educativo, presten una atención continua al desarrollo y mantenimiento de relaciones laborales de alta calidad mediante la implementación y promoción del enfoque Leader-Member Exchange (LMX). La evidencia presentada subraya que estas relaciones influyen directamente en el aspecto crucial como la satisfacción laboral.

Por lo tanto, se recomienda que los líderes y gerentes de estas instituciones fomenten activamente la creación de conexiones genuinas y sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuo entre líderes y miembros del personal administrativo. Esto podría lograrse mediante la capacitación en habilidades de liderazgo relacional, la promoción de la comunicación abierta y la implementación de políticas y prácticas que respalden el desarrollo de relaciones de calidad en el trabajo.

Además, se alienta a la comunidad académica y a los investigadores a explorar las dinámicas específicas de las relaciones LMX en diferentes contextos organizativos y cómo impactan en diversas dimensiones de la organización. El conocimiento adicional en esta área podría proporcionar información valiosa para optimizar la gestión de recursos humanos y mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones en el futuro.

Finalmente, se recomienda realizar investigaciones del comportamiento de la variable LMX en situaciones de modalidad de teletrabajo en alta intensidad, es decir, cuando se efectúa el teletrabajo mayor a cuatro días a la semana, considerando también la variable de control: género (masculino y femenino); y evaluar los factores de la satisfacción laboral (extrínseco e intrínseco) para conocer la participación de cada uno de estos en la percepción

del trabajador frente a su entorno laboral y así establecer estrategias que permitan incrementar la satisfacción laboral, sin considerar la disminución del efecto moderador de la intensidad del teletrabajo.

Referencias bibliográficas

- Abu Bakar, H. & McCann, R. M. (2015). An Examination of Leader-Member Dyadic Politeness of Exchange and Servant Leadership on Group Member Performance. *International Journal of Business Communication*, 1-25. doi:10.1177/2329488415597517
- Abugre, J. (2014). Job satisfaction of public sector employees in Sub-saharan Africa: testing the minnesota satisfaction questionnaire in Ghana. *International Journal of Public Administration*, 37 (10), 655-665. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.903268>
- Acevedo.Duque, A.; Gonzáles-Díaz, R.; Gonzáles-Delard, C. y Sánchez, L. (2021). Teletrabajo como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales* 27(3), pp. 460-476, Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/280/28068740030/html/>
- Aguilar, M., & Correa, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750138001>
- Aguirre, P.; Dorantes, J. y Solís, F. (2021). *La educación híbrida en el nivel superior. El reto de un cambio ante la pandemia de COVID-19*. En: Educación y contingencia sanitaria por COVID-19. Universidad Veracruzana. <https://www.researchgate.net/publication/355982587>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Allen, Tammy D., Kelsey Merlo, Roxanne C. Lawrence, Jeremiah Slutsky y Cheryl E. Gray. (2021). Boundary Management and WorkNonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology* 70: 60-84
- Álvarez, D. y Zelaya, D. (2023). Relación entre la intensidad del teletrabajo y el compromiso laboral en los docentes de universidades privadas asociativas de Lima Metropolitana, 2022. [Tesis de Administración]. Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667586>
- Arce, L., & Rojas, k. (16 de 10 de 2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *UNED Research Journal*. Obtenido de <https://doi.org/10.22458/urj.v12i2.3141>

- Asgart, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Abu Sama, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member-exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6, 140-151.
- Bass, Bernard M.; "Leadership and Performance Beyond Expectations". New York: Free Press, 1985.
- Bedoya, E., Carrillo M., Severiche C., Espinoza, E., Factors associated with job satisfaction in teachers of a higher education institution in the Colombian Caribbean, ISSN 0798 1015. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n02/18390201.html>
- Berliantarest, D. y Adhi, H. (2023). Analysis of Leader-Member Exchange toward Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance: Is Virtual Work Moderating?. *Journal of Business and Management Review*, 4(4) pp.237-253. DOI: 10.47153/jbmr44.6322023
- Biddle, Bruce J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology* 12: 67-92
- Blau, P. (1964). *Intercambio y poder en la vida social*. New York: Wiley
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M. & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Brayfield, A.H. y Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), 307-311.
- Burbach, M. y Day, F. (2012). Does Organization Sector Matter in Leading Telework Teams? A Comparative Case Study. *International Journal of Business Research and Development* 3(4). pp. 8-21 DOI:10.24102/ijbrd.v3i4.547
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: A moderated mediation framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137-1159. <https://doi.org/10.1177/0033294117716465>
- Caillier, James Gerard. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *American Review of Public Administration* 42: 461-80.

- Campo, A.; Avolio, B. y Carlier, S. (2021). La relación entre el teletrabajo, el desempeño laboral, el equilibrio entre el trabajo y la vida y los comportamientos de supervisores de apoyo familiar en el contexto de COVID-19. *Revisión de negocios globales*, 0 (0). <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Castillo, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 31(3) pp. 1-5. Fundación Universitaria Católica del Norte. Medellín, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194214587001.pdf>
- Castro, R.; Sánchez, A. y Meneses, O. (2022). La actitud en el alcance de la satisfacción. *Rev CONAMED*. 27(4). 196-202. <https://dx.doi.org/10.35366/108487>
- Chiang, M., Riquelme, G., & Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 178 - 186. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Closon, C., Leys, C. & Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research*, 13(1), 31-54. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2014-0565>
- Coenen M., Kok R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32, 564–576.
- Contreras, O., Guayacan, I., & Andrés, Z. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector educación superior. *Journal of Management and Economics for Iberoamérica*, 38(163), 222-234. Retrieved from <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>
- Davis, A. (2012). Telework productivity and effectiveness: Factors that influence results oriented job assessments [Master's Thesis, University of Oregon]. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11385/Davis-2011.pdf?sequence=1>
- Delgado-Bello, C. y Gahona, O. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica* 33(6), 11-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>
- Di Stefano, G., Venza, G., & Aiello, D. (2020). Associations of Job Insecurity With Perceived Work-Related Symptoms, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The

- Mediating Role of Leader–Member Exchange and the Moderating Role of Organizational Support. *Frontiers in psychology*, 11(1329). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01329/full>
- Díaz, L. (2014). El teletrabajo y la seguridad y salud de los trabajadores Aplicación de la normativa específica en el domicilio del trabajador y la vigilancia y control de su cumplimiento. *Estudios jurídicos de aproximación del derecho latinoamericano y europeo.*, 70–85. <https://international.vlex.com/vid/teletrabajo-normativa-especifica-cumplimiento-528313254>
- DuBrin A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68, 1223–1234.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Neufeld, D. (1998). Telework and the balance between work and family: ¿Es el teletrabajo parte del problema o parte de la solución? En M. Igbaria & M. Tan (Eds.), *The virtual workplace* (pp. 218-255). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- El Peruano. (05 de 06 de 2013). *Ley 30036*. Obtenido de El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/>
- El Peruano. (2022). Ley N° 31572, Reglamento de la Ley de Teletrabajo. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/3460247-31572>
- Escobedo, M., Cuautle, L., Maynez, a., & Estebané, V. (2014). Escala de Satisfacción Laboral a Partir de Factores Socioculturales y Ergoambientales para los Docentes de las Instituciones de Educación Superior en México. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 177 - 184. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300009>
- Eşitti, B., & Kasap, M. (30 de 01 de 2020). The impact of leader–member exchange on lodging employees’ dynamic capacities: The mediating role of job satisfaction. *Sage Journals*, 20(2), 231-244. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1467358419826397>
- Filardi, F., De Castro, R.M., y Fundão, M.T., Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences, *Cadernos Ebape. Br* 18(1), 28-46 (2020). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605x>,

- Gajendran R. S., Harrison D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541.
- Garrote, D. (2018). Teoría de la motivación-higiene en recursos humanos: ¿podemos influir sobre el rendimiento de nuestros trabajadores? En D. Garrote, *Teoría de la motivación-higiene en recursos humanos: ¿podemos influir sobre el rendimiento de nuestros trabajadores?* Obtenido de <https://n9.cl/d2b96>
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed). Boston: Allyn y Bacon. <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>
- Gerstner, C. R., y Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844
- Golden T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27, 255–269.
- Golden, Timothy & Veiga, John. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*. 19. 77-88. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.12.009
- Gómez, C., & Rosen, B. (2001). Leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26, 53-69.
- Gouldner, A.W. (1960). La norma de reciprocidad. *American Sociological Review*, 25, 165-167
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Papel del liderazgo en el proceso de retirada de los empleados. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Graen, G. B., y Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guzmán Duque, A. & Abreo Villamizar, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22(2), 5-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>

- Hanysha, J., Khalid, K., y otros cuatro autores, (2012). Transformational leadership and job satisfaction, <https://doi:10.5923/j.economics.20120001.32>, *American Journal of Economics*, 145-148. <https://doi:10.5923/j.economics.20120001.32>
- Hau, F., y Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso, *Navus*, 8(3), 37-52. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva. *Harvard Business Review*, 13-22. Obtenido de <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., y Miller, B. C. (1996). Trabajo y familia en la oficina virtual: Perceived influences of mobile telework. *Family Relations*, 45, 293-301.
- Hirawati, D. B., & Pradana, H. A. (2023). Analysis of Leader-Member Exchange toward Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance: Is Virtual Work Moderating?. *Journal of Business and Management Review*, 4(4), 237-253. <https://doi.org/10.47153/jbmr44.6322023>
- Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. En P. J. Burke (Ed.), *Contemporary social psychological theories* (pp. 111–136). Stanford: Stanford University Press.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the covid-19 pandemic in indonesia. *Economies*, 9(3). DOI: 10.3390/economies9030096.
- Judge, Timothy A., Howard M. Weiss, John D. Kammeyer-Mueller y Charles L. Hulin. (2017). Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job El afecto: A Century of Continuity and of Change. *Revista de Psicología Aplicada* 102: 356-74
- Judge, Timothy A., y John D. Kammeyer-Mueller. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology* 63: 341-67.
- Kang, Dae-Seok, Jim Stewart y Hayeon Kim. 2011. The Effects of Perceived External Prestige, Ethical Organizational Climate, and
- Kapil, K. & Rastogi, R. (2018). Promoting Organizational Citizenship Behaviour: The Roles of Leader–Member Exchange and Organizational Job Embeddedness. *South Asian*

- Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56–75.
doi:10.1177/2322093718766803
- Kossek E. E., Lautsch B. A., Eaton S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347–367.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kurland, N. B., & Egan, R. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10, 500–513.
- Lapierre, L.M., Hackett, R.D., & Taggar, S. (2006). A test of the links between family interference with work, job enrichment and leader-member exchange. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 489-511.
- Le Blanc, P. M. & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between leader-member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534-544.
doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.006
- Licandro, O. (2022). Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional. *Estudios de Administración*, 29 (2), 59-78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implication for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746. doi:10.1002/job.409
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., y Wayne, S.J. (1997). Teoría del intercambio lídermiembro: The past and potential for the future. En G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 47-119). Greenwich, CT: Elsevier Science/JAI Press.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416
- Llovet, J. & Fito, A. (2013). Contingent workforce, organizational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda. *Omnia Science*, 9(4), 1068-1079. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516006>
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En E. A. Locke, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 1297 - 1349). Chicago: M. D., Dunnette.

- https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction
- Long, S., Fei, Ch., y otros dos autores, Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment, *Human Resources for Health*, 1-14 (2016.) <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>,
- Mamani-Guzmán, C., Palacios-Sarmiento, T. Y., Priori-Flores, M. B., y Tellez-Pérez, A. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. *INNOVA Research Journal*, 8(1), 153-172. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>
- Mardanov, I. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-based HRM*, 9(3), 223-240. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Mauricio, R. (2021). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021. Organización Internacional del Trabajo.
- Medina_macías, A.; Avila-Vidak, A.; Ortíz, J.; Martínez-Rodríguez, M. y González-Borrego, Y. (2020). Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana. *Ingeniería Industrial* 42(1). pp.78-93. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000100078&lng=es&tlng=es.
- Mello, Jeffrey A. 2007. Gestión eficaz de los programas de teletrabajo. *Revista de Responsabilidades y Derechos de los Empleados* 19: 247-61.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Molino, Monica, Emanuela Ingusci, Fulvio Signore, Amelia Manuti, Maria Luisa Giancaspro, Vincenzo Russo, Margherita Zito y Claudio G. Cortese. 2020. Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability* 12: 5911
- Montoya, P., Bello, N., Bermudez, N., Burgo, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017, 04). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>

- Nagata T, Nagata M, Ikegami K, Hino A, Tateishi S, Tsuji M, Matsuda S, Fujino Y, Mori K. (2021). CORoNaWork project. Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *J Occup Environ Med* 63(11):907-912. doi: 10.1097/JOM.0000000000002299. PMID: 34334780; PMCID: PMC8562918.
- Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W. & Graen, G. B. (2011). A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. *Journal of Business Psychology*, 26(3), 347-357. doi:10.1007/s10869-010-9193-2
- Neufeld, D., Wan, Z. y Fang, Y. (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance, *Springer Science*, 19(1), 227-246 (2010). doi:10.1007/s10726-008-9142-x,
- Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción . *Revista científica ecociencia*, 6(1), 1–24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4ª ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Noticias ONU. (06 de 07 de 2021). *Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de COVID-19*. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_758007/lang-es/index.htm
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pan, J., Chiu, C.-Y., & Wu, K.-S. (2021). Leader-member exchange fosters nurses' job and life satisfaction: The mediating effect of job crafting. *Plos One*, 16(4). doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250789>
- Parker, S.K., y Ohly, S. (2008). Diseño de puestos de trabajo motivadores. En R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233-284). Mahwah, NJ: Routledge

- Pearce J. (2009). Successful corporate telecommuting with technology considerations for late adopters. *Organizational Dynamics*, 38, 16–25. https://www.researchgate.net/publication/247142545_Successful_Corporate_Telecommuting_with_Technology_Considerations_for_Late_Adopters.
- Pérez, S. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de Internet, Derecho y Política*, (11), 24-33 (2010). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78817024008>,
- Qiu, F., & Dauth, T. (2022). Virtual work intensity, job satisfaction, and the mediating role of work-family balance: A study of employees in Germany and China. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 77-111. <https://doi.org/10.1177/2397002221998227>
- Rafferty, Alannah E., and Mark A. Griffin. 2009. Job Satisfaction in Organizational Research. *In The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd., pp. 196–212.
- Ramirez, A. (2019). Metodología de la Investigación Científica. *Revista Manuela Ramírez*. Vol. 38, págs. 51-62). https://www.academia.edu/10676535/metodolog%c3%8da_de_la_investigaci%c3%93n_cient%c3%8dfica_alberto_ramirez_pontificia_universidad_javeriana_facultad_de_estudios_ambientales_y_rurales_enfoque_pr%c3%81ctico_c%c3%93mo_formular_proyectos_de_investigaci%c3%93
- Reyes, N. (2022). *La Identificación Organizacional: Revisión a los Estudios y Definiciones a lo largo del Tiempo, con Relación a los Aportes e Impacto a sus Empleados*. Colombia, Universidad del Rosario. https://doi.org/10.48713/10336_34004
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support. A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Roth, E. (2005). El Análisis Psicológico de la Reciprocidad. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". https://www.researchgate.net/publication/248703284_El_Analisis_Psicologico_de_la_Reciprocidad
- Sadiq, T. & Qadeer, F. (2017). How Leader Member Exchange Impacts Employees' Perceptions of Organizational Support, Embeddedness and Satisfaction: Some Evidences from Pakistan. *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*, 273–293. doi:10.1057/978-1-137-57940-9_15

- Sánchez, G., y Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial, *593 Digital Publisher CEIT.*, 4(5-1), 91-107 <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.133>
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.4.579>
- Schriesheim Chester A., Castro Stephanie L., Cogliser Claudia C., Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices, *The Leadership Quarterly*, Volume 10, Issue 1, 1999, Pages 63-113, ISSN 1048-9843, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5).
- Seibold, D. R., Hollingshead, A. B. & Yoon, K. (2014). Embedded teams and embedding organizations. En L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational communication*, pp. 327-349.. Thousand Oaks, CA: Sage
- Shaikh, G. M., Thebo, J. A., Jamali, M., Sangi, F., Sangi, S. A., & Sheikh, G. M. (2019). The impact of quality leader member exchange on job satisfaction: Mediating effect of organizational commitment. *Sociology International Journal*, 3(5), 411-419. <https://doi.org/10.15406/sij.2019.03.00206>
- Sharif, M. y Scandura, T. (2017). A Little Give and Take: The Exchange of Culture in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (1):14619 DOI:10.5465/AMBPP.2017.14619abstract
- Stewart, M. M. & Johnson, O. E. (2009). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, 34(5), 507-535. <https://doi.org/10.1177/1059601108331220>
- Tapasco-Alzate, O. y Giraldo-García, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica* 31(1). 149-160 (2020) <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., Li, Y., & Darder, F. L. (2020). The quality of leader-member exchange (LMX): A multilevel analysis of individual-level, organizational-level and societal-level antecedents. *Journal of International Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100760>

- Torrejón-Gallo, B.; Molina, C. y Serrano-Malebraán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información Tecnológica* 33(5). 1-10 (2022). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000500001>
- Torres, C.; Clamon, C. y Hostensky, E. (2022). When work invades home: Perceptions about teleworking. *Psicología: Teoría e Práctica*, 24(3), <https://doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPSS15514.en>
- Toscano, F.; Zappalá, S. y Galanti, T. (2022). Is a Good Boss Always a Plus? LMX, Family-Work Conflict, and Remote Working Satisfaction during the COVID-19 Pandemic. *Ciencias Sociales 11*: 248. <https://doi.org/10.3390/socsci11060248>
- Tosca-Vidal, C. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260-266. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.xxx>
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas.*, 206-207. <https://doi.org/10.35487/rius.v12i41.2018.319>
- Varas Constanzo, I. (2019). Apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en teletrabajadores. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2445/145639>
- Wang, Z. and Jing, X. (2018). Job satisfaction among immigrant workers: A review of determinants. *Social Indicators Research*, 139 (1) (2018), pp. 381-401. DOI: 10.1007/s11205-017-1708-z
- Warr, Cook & Wall (1979). “Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being”. *Journal of Occupational Psychology*, 2(17), 129-148
- Weiss, D., Dawis, R., & England, G. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation. https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf
- Wiesenfeld B. M., Raghuram S., Garud R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27, 213–229. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00096-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00096-9)
- Wright, P. C. (1993). Teletrabajo y eficacia de los empleados: Career and managerial issues. *International Journal of Career Management*, 5, 4-9

Zukerfeld, M. (2020). Bits, plataformas y autómatas: Las tendencias del trabajo en el capitalismo informacional. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 4(7), 2–50. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/623>

Anexo 1. Escalas para prueba de confiabilidad y contrastación de hipótesis

Escala de correlación Alfa de Cronbach por George y Mallery (2003)

Valor de alfa	Significado
0.9 a 1.0	Excelente
0.8 a 0.89	Bueno
0.7 a 0.79	Aceptable
0.6 a 0.69	Cuestionable
0.5 a 0.59	Pobre
0.0 a 0.49	Inaceptable

Anexo 2. Data de la prueba piloto de la variable LMX

1	5	4	5	4	4	4	4
2	5	3	5	3	4	4	4
3	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	4	4	4
6	4	3	4	4	4	4	4
7	4	4	4	3	4	5	5
8	3	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	3	3
10	5	3	5	4	3	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4
12	4	3	3	4	3	3	3
13	4	1	4	3	1	1	3
14	4	4	5	4	4	4	5
15	3	2	2	2	2	3	3
16	4	4	4	3	3	3	4
17	5	4	5	4	4	4	5
18	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5
20	4	3	3	4	3	4	5
21	4	3	3	3	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4
23	5	4	4	4	4	3	4
24	4	4	4	4	3	3	4
25	5	1	4	4	4	4	4
26	3	3	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4
29	4	3	4	4	4	4	4
30	4	3	4	3	3	4	4

Anexo 3. Data de la prueba piloto: variable satisfacción Laboral

1	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	4	5	3	3	2	3	5	1	5	4	3	4	5	5	4	4	5
3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
7	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	3	4	4
8	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4
9	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
10	5	4	3	5	3	4	4	5	5	1	5	4	3	4	5	5	3	3	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5
12	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	3	1	1	3	3	3	4	4
13	3	3	5	5	2	2	4	5	4	4	4	2	1	1	2	2	4	3	2
14	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
15	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
16	4	4	5	5	3	4	5	4	5	1	5	4	3	3	3	3	2	3	5
17	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
19	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	4
20	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	2	4	3	4	2	3
21	1	4	4	4	2	2	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2
22	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
23	3	4	5	4	5	4	5	4	5	1	5	5	3	4	5	5	2	5	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
25	3	3	5	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	1	4	4	4	3	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
28	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4
30	4	4	4	4	3	3	5	5	5	1	5	4	3	2	3	3	4	3	4

Anexo 4. Datos del SPSS

*Resultado modelo 1 y 2 para la tesis de ESAN.spv [Documento9] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Estado Registro Regresión Regresión Título Notas Variables entradas/eliminadas Resumen del modelo ANOVA Coeficientes Registro Regresión Título Notas Variables entradas/eliminadas Resumen del modelo ANOVA Coeficientes

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,720 ^a	,519	,514	15,329

a. Predictores: (Constante), LMX, EDAD, TIEMPO DE SERVICIO

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	78518,009	3	25506,003	108,548	,000 ^b
	Residuo	70962,461	302	234,975		
	Total	147480,471	305			

a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL
b. Predictores: (Constante), LMX, EDAD, TIEMPO DE SERVICIO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	22,071	3,860			5,718	,000
	EDAD	,548	,998	,024		,549	,583
	TIEMPO DE SERVICIO	1,326	,889	,065		1,492	,137
	LMX	1,894	,108	,706		17,468	,000

a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL

Regresión

Variables entradas/eliminadas^a

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode: ON | H: 189, W: 335 pt

*Resultado modelo 1 y 2 para la tesis de ESAN.spv [Documento9] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Estado Registro Regresión Regresión Título Notas Variables entradas/eliminadas Resumen del modelo ANOVA Coeficientes Registro Regresión Título Notas Variables entradas/eliminadas Resumen del modelo ANOVA Coeficientes

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,720 ^a	,519	,514	15,329

a. Predictores: (Constante), LMX, EDAD, TIEMPO DE SERVICIO

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	78518,009	3	25506,003	108,548	,000 ^b
	Residuo	70962,461	302	234,975		
	Total	147480,471	305			

a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL
b. Predictores: (Constante), LMX, EDAD, TIEMPO DE SERVICIO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	22,071	3,860			5,718	,000
	EDAD	,548	,998	,024		,549	,583
	TIEMPO DE SERVICIO	1,326	,889	,065		1,492	,137
	LMX	1,894	,108	,706		17,468	,000

a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL

Regresión

Variables entradas/eliminadas^a

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode: ON | H: 189, W: 335 pt

Resultado 29 de agosto final.spv [Documento7] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : SL
X : LM
W : IT

Covariates:
E TS

Sample
Size: 306

***** Efectúe una doble pulsación para activar *****

OUTCOME VARIABLE:
SL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.7307	.5339	229.1412	68.7246	5.0000	300.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.5356	8.2806	.4265	.6701	-12.7795	19.8508
LM	2.4780	.3672	6.7482	.0000	1.7554	3.2007
IT	9.7087	3.6291	2.6752	.0079	2.5669	16.8505
Int_1	-.2883	.1475	-1.9539	.0516	-.5786	.0021
E	.3033	.9924	.3057	.7601	-1.6495	2.2562
TS	.9966	.8850	1.1261	.2610	-.7450	2.7381

Product terms key:
Int_1 : LM x IT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0059	3.8176	1.0000	300.0000	.0516

grafica del modelo 3.spv [Documento7] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

Registro
Matriz
Título
Notas
Resultados de texto
Registro
Gráfico
Título
Notas
Dispersión de SL LM por IT

Focal predictor: LM (X)
Mod var: IT (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

IT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.0000	1.9015	.1264	15.0390	.0000	1.6527	2.1503
3.0000	1.6132	.1479	10.9111	.0000	1.3223	1.9042
3.0000	1.6132	.1479	10.9111	.0000	1.3223	1.9042

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
LM IT SL .
BEGIN DATA.
14.0000 2.0000 53.2755
28.0000 2.0000 79.8962
34.0000 2.0000 91.3051
14.0000 3.0000 58.9485
28.0000 3.0000 81.5334
34.0000 3.0000 91.2126
14.0000 3.0000 58.9485
28.0000 3.0000 81.5334
34.0000 3.0000 91.2126
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
LM WITH SL BY IT .
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

[ConjuntoDatos1] C:\Users\madel\Documents\Estudios\Esan - Elizabeth\LMX-T-SL.sav

Variabes entradas/eliminadas^a

Modelo	Variabes entradas	Variabes eliminadas	Método
1	INTENSIDAD DE TELETRABAJO, EDAD, LMX, TIEMPO DE SERVICIO ^b		Entrar

a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL
b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,727 ^a	,528	,522	15,208

a. Predictores: (Constante), INTENSIDAD DE TELETRABAJO, EDAD, LMX, TIEMPO DE SERVICIO

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	77863,349	4	19465,837	84,163	,000 ^b
	Residuo	69617,122	301	231,286		
	Total	147480,471	305			

a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL
b. Predictores: (Constante), INTENSIDAD DE TELETRABAJO, EDAD, LMX, TIEMPO DE SERVICIO

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Casos: 100 | Unicode:ON | H: 193, W: 531 pt.

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

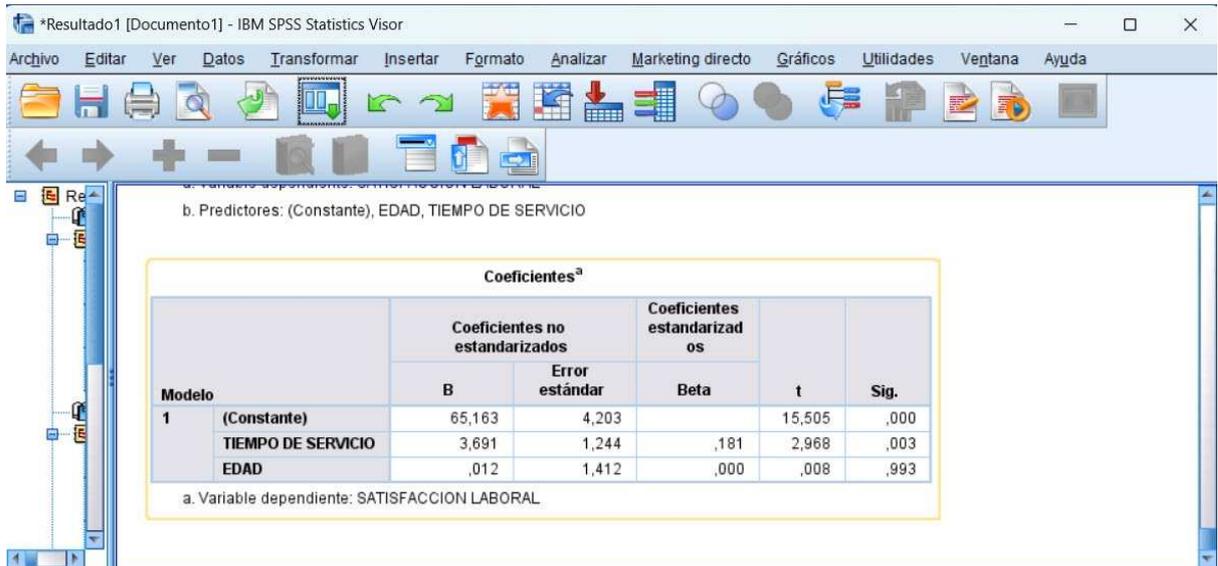
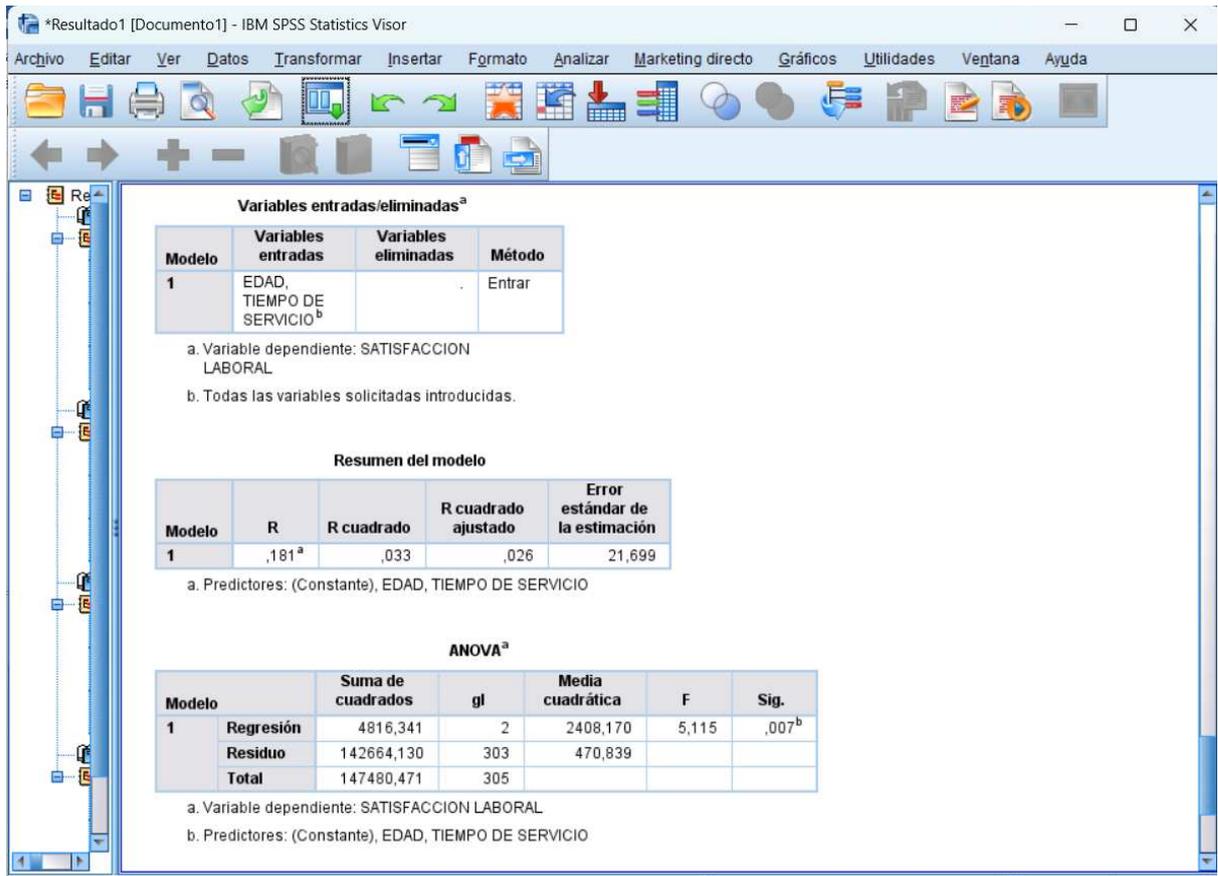
SERVICIO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		Sig.
		B	Error estándar	Beta	t	
1	(Constante)	17,424	4,287		4,064	,000
	EDAD	,527	,990	,023	,532	,595
	TIEMPO DE SERVICIO	1,182	,884	,058	1,337	,182
	LMX	1,796	,115	,669	15,630	,000
	INTENSIDAD DE TELETRABAJO	3,061	1,269	,103	2,412	,016

a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Casos: 100 | Unicode:ON | H: 193, W: 531 pt.



Anexo 5. Cuestionario

CUESTIONARIO SOBRE EL TELETRABAJO EN LA RELACIÓN DEL LMX Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado(a) participante, usted ha sido considerado/a como parte del estudio sobre "El teletrabajo en la relación del LMX y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una universidad privada". La investigación está siendo conducida por un equipo de investigadores de la Universidad ESAN.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Asimismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud. Dará serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. De la misma manera, Ud. Puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma.

Se trata de un cuestionario de percepción que forma parte de un estudio sobre El teletrabajo en la relación del LMX y la satisfacción laboral. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario que consta de 27 preguntas. Esto le tomará aproximadamente 10 minutos. Cada pregunta tiene opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

**.Indica que la pregunta es obligatoria.*

1. Edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 - 25
 26 - 32
 33 - 45
 45 a más

2. Intensidad del teletrabajo: ¿Cuántos días a la semana teletrabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Baja, 01 día a la semana
 Media, 02 a 03 días a la semana
 Alta, más de 04 días a la semana
 Solo trabajo presencial

3. Tiempo de servicio *

Marca solo un óvalo.

- Menor a 06 meses
 De 06 meses a un 01 año
 De 01 año a 03 años
 De 03 años a más

Variable 1: Intercambio líder-seguidor (LMX)

Es la relación laboral generada entre el líder y el seguidor (empleado, subordinado o trabajador) dentro de una organización.

4. ¿Cuán de acuerdo estoy con este aspecto de mi trabajo? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conozco qué tan satisfecho se encuentra mi líder respecto a mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi líder comprende mis problemas y necesidades de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi líder reconoce mi potencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi líder usa su autoridad/poder formal para ayudarme a solucionar mis problemas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi líder usaría los recursos o privilegios de su autoridad/poder formal para abogar por mí si fuese necesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo suficiente confianza en mi líder como para defender y justificar su decisión aun si no se encuentra presente para hacerlo por sí mismo/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi relación de trabajo con mi líder es muy efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variable 2: Satisfacción laboral

Es la respuesta emocional respecto a las condiciones laborales lo que va generar actitudes positivas (compromiso laboral) o negativas (desidia).

5. ¿Cuán satisfecho estoy con este aspecto de mi trabajo? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Poder mantener ocupado(a) todo el tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La seguridad de empleo que me provee mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La oportunidad de hacer cosas para otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

mis
habilidades.

La manera en
que las
políticas de la
compañía son
puestas en
práctica.

El salario que
recibo y la
cantidad de
trabajo que
llevo a cabo.

Las
oportunidades
de progreso
en este
trabajo.

La libertad
para tener
criterio
propio.

La
oportunidad
de
experimentar
mis propios
métodos para
llevar a cabo
el trabajo.

Las
condiciones
de trabajo.

La forma en
que mis
compañeros
de trabajo se
llevan entre sí.

Los elogios
que recibo por
hacer un buen
trabajo.

El sentido de
logro que
obtengo de
este trabajo.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Trabajo de Investigación - MAODP - Grupo 5 firmada por ob

Informe de auditoría final

2023-09-11

Fecha de creación:	2023-09-08
Por:	Maritere Valencia (mvalencia@iep.org.pe)
Estado:	Firmado
ID de transacción:	CBJCHBCAABAAIc_87mrwJCpLmPIYIwdbJMxuOsKuc-L-

Historial de “Trabajo de Investigación - MAODP - Grupo 5 firmada por ob”

-  Maritere Valencia (mvalencia@iep.org.pe) ha creado el documento.
2023-09-08 - 20:27:27 GMT
-  El documento se ha enviado por correo electrónico a Armando Borda (aborda@esan.edu.pe) para su firma.
2023-09-08 - 20:28:35 GMT
-  Documento compartido con obrown@esan.edu.pe por Maritere Valencia (mvalencia@iep.org.pe)
2023-09-08 - 20:29:11 GMT
-  Armando Borda (aborda@esan.edu.pe) ha firmado electrónicamente el documento.
Fecha de firma: 2023-09-11 - 15:14:48 GMT. Origen de hora: servidor.
-  El documento se ha enviado por correo electrónico a kjauregui@esan.edu.pe para su firma.
2023-09-11 - 15:14:49 GMT
-  kjauregui@esan.edu.pe ha visualizado el correo electrónico.
2023-09-11 - 18:27:48 GMT
-  El firmante kjauregui@esan.edu.pe firmó con el nombre de .
2023-09-11 - 18:31:16 GMT
-  . (kjauregui@esan.edu.pe) ha firmado electrónicamente el documento.
Fecha de firma: 2023-09-11 - 18:31:18 GMT. Origen de hora: servidor.
-  Documento completado.
2023-09-11 - 18:31:18 GMT