



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

**EL TRABAJO HÍBRIDO Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO – LIMA, 2024**



**PRESENTADO POR
LUIS JOSE PEREZ EGAÑA LOLI**

**ASESOR
JOSE LUIS SANCHEZ PONTE**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

**LIMA – PERÚ
2024**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

**EL TRABAJO HÍBRIDO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO – LIMA,
2024**

PARA OPTAR

EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN RELACIONES INDUSTRIALES

PRESENTADO POR

LUIS PEREZ EGAÑA LOLI

ASESOR

MG. JOSE LUIS SANCHEZ PONTE

LIMA, PERÚ

2024

DEDICATORIA

Dedicado a Pilar, Luis Carlos y Esteban.

AGRADECIMIENTOS

A los profesionales que contribuyeron a concretar esta investigación

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	20
1.1 Antecedentes de la investigación.....	20
1.1.1 Antecedentes nacionales	20
1.1.2 Antecedentes internacionales	22
1.2 Bases teóricas	25
1.2.1 El teletrabajo	25
1.2.2 Un modelo de teletrabajo	28
1.2.3 Evaluación de la aplicación del modelo.....	31
1.2.4 Los teletrabajadores.....	33
1.2.5 La normativa en el Perú sobre el teletrabajo.....	34
1.2.6 El modelo de trabajo Híbrido.....	36
1.2.7 Dimensiones del trabajo Híbrido	37
1.2.8 Satisfacción laboral	38

1.2.9 Modelo de Satisfacción laboral	40
1.2.10 Dimensiones de Satisfacción laboral.....	41
1.3 Definición de términos básicos	43
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	45
2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas	45
2.1.1 Hipótesis general.....	45
2.1.2 Hipótesis Específicas	45
2.2 Variables y definición operacional	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	50
3.1 Diseño Metodológico	50
3.2 Diseño muestral.....	50
3.2.1 Población	50
3.2.2 Muestra	51
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	51
3.3.1 Confiabilidad de los instrumentos	52
3.3.2 Validez de los instrumentos	53
1.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	55
3.5 Aspectos éticos.....	55
CAPÍTULO IV :RESULTADOS.....	56
4.1 Descripción de la muestra	56
Niveles de Satisfacción laboral	58

4.2 Análisis exploratorio.....	58
4.3 Contraste de hipótesis	60
4.3.1 Contrastación de hipótesis general	60
4.3.2 Contrastación de las hipótesis específicas.....	61
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	64
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	71
FUENTES DE INFORMACIÓN	73
ANEXO A. Encuestas.....	82
ANEXO B. Formato Validación de expertos.....	86
ANEXO C. Matriz de consistencia.....	99
ANEXO D. Matriz de operacionalización.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de la variable trabajo híbrido.....	46
Tabla 2.	Ítems del cuestionario de Trabajo híbrido.....	46
Tabla 3.	Operacionalización de la variable Satisfacción laboral.....	47
Tabla 4.	Ítems del cuestionario de Satisfacción laboral.....	48
Tabla 5.	Confiabilidad de la Escala de Trabajo Híbrido.....	52
Tabla 6.	Confiabilidad de la Escala de Satisfacción laboral.....	52
Tabla 7.	V de Aiken de la escala de Trabajo híbrido.....	53
Tabla 8.	V de Aiken de la escala de Satisfacción laboral.....	54
Tabla 9.	Estadígrafos y normalidad de las variables.....	59
Tabla 10	Correlación entre variables principales.....	60
Tabla 11	Correlación entre trabajo híbrido y las dimensiones de satisfacción laboral.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Porcentajes de frecuencia del género de los trabajadores de la empresa.....	56
Fgura 2	Porcentajes de frecuencia del estado civil de los trabajadores de la empresa.....	57
Figura 3	Porcentajes de frecuencia del tiempo de trabajo en la empresa.....	57
Figura 4	Niveles de Satisfacción laboral.....	58

RESUMEN

La presente investigación tuvo el objetivo de determinar la relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico en Perú. El enfoque del estudio fue cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo transversal y de alcance descriptivo – correlacional. La muestra estuvo compuesta por 105 colaboradores que trabajan bajo un régimen híbrido, en una empresa del sector eléctrico en el Perú. La estrategia de recolección de información fue a través de la encuesta. Los instrumentos de medición fueron el Cuestionario sobre trabajo híbrido y la Encuesta de satisfacción laboral, ambos adaptados por Espilco y Villacorta (2022). En los resultados, se encontró una correlación directa, positiva, grande y estadísticamente significativa ($\rho = 0.528$; $p < 0.001$) entre trabajo híbrido y satisfacción laboral; es decir, si los colaboradores gozan de los beneficios de un régimen de trabajo híbrido, tendrán un incremento en la satisfacción que sienten sobre su trabajo en general. También se correlacionó los puntajes de trabajo híbrido y las dimensiones de satisfacción laboral: motivación, compromiso laboral y relación vida laboral-vida personal. Se obtuvieron correlaciones directas, positivas, moderadas y estadísticamente significativas entre el trabajo híbrido y las dimensiones de satisfacción laboral. Los resultados se discutieron con los antecedentes, resaltando la importancia que tiene el régimen de trabajo híbrido para el desarrollo organizacional y de los recursos humanos.

Palabras clave: trabajo híbrido, satisfacción laboral, motivación, compromiso laboral y relación vida laboral y personal.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between hybrid work and job satisfaction among employees of a company in the electric sector in Peru. The research has a quantitative approach, non-experimental design, descriptive-correlational scope and cross-sectional type. The sample consisted of 105 collaborators working under a hybrid work regime in a company of the electric sector in Peru. The data collection strategy was the survey. The measurement instruments were the Hybrid Work Questionnaire and the Job Satisfaction Survey, both adapted by Espilco and Villacorta (2022). In the results, a direct, positive, large and statistically significant correlation ($\rho = 0.528$; $p < 0.001$) was found between hybrid work and job satisfaction; that is, if employees enjoy the benefits of a hybrid work regime, they will have an increase in the satisfaction they feel about their work in general. Hybrid work scores were also correlated with the dimensions of job satisfaction: motivation, job commitment and work life-personal life balance. Direct, positive, moderate and statistically significant correlations were obtained between hybrid work and job satisfaction dimensions. The results were discussed with other research, highlighting the importance of the hybrid work regime for organizational and human resources development.

Key words: hybrid work, job satisfaction, motivation, work commitment and work-life balance.

RESUMEN DE REPORTE TURNITÍN

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**Tesis Luis Perez Trabajo Hibrido 15.03.2
4.docx**

RECuento DE PALABRAS

16771 Words

RECuento DE CARACTERES

95743 Characters

RECuento DE PÁGINAS

102 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

4.1MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 19, 2024 5:16 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 19, 2024 5:18 PM GMT-5

● 13% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

Resumen

INTRODUCCIÓN

Desde antes de la pandemia COVID-19, las organizaciones se preparaban para un nuevo modelo de trabajo, el “trabajo remoto, mismo que se vio presionado a desarrollarse de improviso debido a la inesperada ocurrencia de una pandemia mundial.

El trabajo a distancia no es nuevo, Suárez (2021) refiere que la palabra se usó en 1973, cuando un trabajador de La Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA) solicitó esta modalidad argumentando el exceso de tráfico y que este le causaba retrasos para llegar al trabajo.

En un entorno de globalización podemos ver a muchos comercios y organizaciones, incorporar las nuevas formas de trabajo, con esto explotan las tecnologías y conectividad, además de la inmediatez que estas representan. Asimismo, sobre la velocidad de la información, la siguiente afirmación menciona que: “La economía está globalizada, pide este cambio y la tecnología se lo permite. Los comercios pueden ubicarse en cualquier lugar del planeta, y las estructuras organizativas se flexibilizan” (Foro EFR, 2012, p. 27). Es así, que logramos las maneras de trabajo que no necesitan de la presencialidad de los trabajadores, ya que se establece un monitoreo continuo de sus tareas y actividades a través de las TIC- Tecnologías de la información y comunicación (Hurley, 2011). Lo cual implica trabajar desde diferentes espacios físicos ajenos a la oficina, el llamado teletrabajo.

Según la Organización de las Naciones Unidas (Euronews, 2020) “La mayor crisis en el planeta desde la Segunda Guerra Mundial, fue la pandemia COVID-19 y sigue afectando todavía la salud pública y causando perturbaciones sin precedentes en las economías, así como en los mercados de trabajo”. El cierre de

espacios laborales expone a una contingencia alta de insolvencia para las empresas y sus colaboradores. Luego del levantamiento de las medidas que se adoptaron durante la pandemia, se espera una paulatina recuperación por lo que el reto es cada vez mayor. La reanudación del trabajo demandará cambios en el tópico económico, sumado a ello, la garantía de ambientes seguros para los colaboradores.

Sánchez y García (2017) afirman que las expectativas de cada trabajador y organización serán distintas entre sí, por lo que habrá indicadores de satisfacción laboral según la empresa y colaboradores de forma independiente. Sin embargo, podemos encontrar consenso en algunos ítems como las oportunidades laborales, los premios e incentivos, carga de laboral, la comunicación entre subordinado y jefe, así como las necesidades de logro y el clima organizacional. Las circunstancias básicas de trabajo ya representan un desafío, y promueven un mayor índice de satisfacción laboral. Asimismo, se infiere que si los principios generales no están presentes, el nivel de insatisfacción se incrementa.

Chuco et al. (2021) afirman que el trabajo a distancia tiene como particularidad que los colaboradores de las organizaciones puedan laborar de manera remota desde cualquier locación ajena a su centro de trabajo. Estas labores deben ser monitoreadas por el empleador con la misma eficiencia que las faenas en presencial, de esta forma se podrá mantener la producción en todo el proceso. Aquí convergen dos aspectos: la habilidad de los negocios para sostener sistemas de comunicación óptimos y las competencias de los colaboradores para conducir su conducta emocional en espacios inciertos. Espacios a los que no estaban habituados, sin embargo, en la mayoría de los casos no son desagradables, ya que muchos pueden ser el hogar o casa del colaborador.

De acuerdo con el estudio de la organización Statista (2020), en el país de México tres cuartas partes de la población económicamente activa, el 72% de la PEA, trabajaron desde su domicilio. Igualmente, la ONU (2021) afirmó que, en América de habla hispana, el trabajo a distancia lo desarrollaron 23 millones de colaboradores durante la pandemia de Covid-19. De igual forma, esto abarcó el 20% y 30% de los empleados de América Latina, a diferencia del tiempo previo al COVID 19 donde el total era de 3%. Los trabajos remotos han logrado que muchas empresas continúen funcionando, logrando así una atmósfera llena de oportunidades.

En el Perú, el antecedente legal sobre el teletrabajo se encuentra en la Ley 30036 del 2013, y reglamentada a través del decreto supremo 009-2015. Esta fomentaba dicha modalidad y buscaba también alcanzar a los habitantes vulnerables. Finalmente, es reglamentada en el 2016. Más adelante apareció el trabajo remoto, el cual se extendió hasta diciembre 2022. En cambio, el teletrabajo sigue vigente con una nueva ley y reglamento, la cual es la Ley 31572 2022 y su Reglamento por decreto supremo 002-2023.

El teletrabajo se puede catalogar como una modalidad diferente de prestación de servicios, cuya característica principal es el empleo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) y por la realización de las actividades laborales sin la presencia física o cercana del colaborador, a quien se le llama el “teletrabajador”, en la organización con la que suscribió un contrato laboral, mediante instrumentos informáticos del tipo de telecomunicaciones o análogos, mediante los cuales también se aplica el control y la supervisión de sus responsabilidades labores, de acuerdo al artículo 1 de la Ley 30036 (Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo, 2013).

En marzo de 2020, a través de un Decreto de Urgencia 026-2020, como acción preventiva ante la COVID-19, el gobierno peruano estableció el trabajo remoto y da facultades a las organizaciones privadas y públicas para su aplicación, en pro de continuar con los procesos laborales sin afectar la economía nacional. De igual manera, el poder judicial emite la resolución administrativa N° 115-2020-CE-PJ, donde se dispuso la suspensión de labores de los organismos jurisdiccionales y administrativos en territorio el territorio peruano (El Peruano, marzo 2020).

El 26 de febrero del año 2023, mediante Decreto Supremo 002-2023-TR, se publicó el Reglamento de la Ley 31572 Ley del Teletrabajo (Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo, 2022). La misma que establece la modalidad de teletrabajo, la voluntariedad y el contenido mínimo que debe tener el acuerdo entre el trabajador y la empresa para llevar a cabo el teletrabajo.

Debido a estos acontecimientos y cambios en el sistema laboral, el autor de esta investigación considera importante abordar estos tópicos que recientemente se empiezan a teorizar para lo cual, detalla la asociación del trabajo híbrido con la satisfacción laboral, específicamente en el área administrativa de una empresa del sector eléctrico encontrando resultados que permitan la optimización de procesos. A partir de lo revisado, se plantea el problema general y específicos a continuación:

Problema general

¿Cuál es la relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico, en Lima-2023?

Problemas específicos

1. ¿Cuál es la relación entre trabajo híbrido y la motivación en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico?

2. ¿Cuál es la relación entre trabajo híbrido y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico?
3. ¿Cuál es la relación entre trabajo híbrido y el equilibrio entre la vida personal y laboral en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico?

En adelante se presenta los objetivos de la investigación:

Objetivo general

- Determinar la relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.

Objetivos específicos

1. Identificar la relación entre trabajo híbrido y la motivación en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.
2. Identificar la relación entre trabajo híbrido y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.
3. Identificar la relación entre trabajo híbrido y el equilibrio entre la vida personal y laboral en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.

La relevancia de esta investigación se respalda en la evidencia reciente que señala que el teletrabajo puede tener un importante impacto positivo en la satisfacción laboral, especialmente cuando se aplica con el cumplimiento apropiado de normas y leyes, así como controles y acuerdos (Ulate-Araya, 2020). Esto plantea la necesidad imperiosa de abordar estas variables, con el fin de obtener la data en un primer momento y luego proporcionar información que oriente la implementación de acciones específicas en lo laboral.

En síntesis, actualmente, existe una ausencia de información en lo que respecta a este tema y su influencia en la cultura empresarial y organizacional.

Asimismo, no se ha desarrollado un programa de acción para mitigar los efectos negativos que el teletrabajo o el trabajo híbrido podría estar teniendo en la satisfacción de diversas áreas en el ámbito empresarial. De esta manera, el objetivo de esta investigación es examinar de manera sistemática el impacto del trabajo híbrido en la satisfacción laboral, en el sector de energético en Lima, Perú, durante el año en curso.

La importancia de este estudio radica en que su análisis proporciona un conocimiento que respaldará la toma de decisiones más precisa por parte de las empresas. Se espera que estas decisiones contribuyan a que los empleados se sientan valorados por sus organizaciones, estén satisfechos y contentos con sus roles y se comprometan con la empresa, lo que a su vez se traducirá en un aumento de la productividad y la eficacia general de la industria o empresa.

Este objetivo se basa en dos variables claves: el trabajo híbrido y la satisfacción laboral. El trabajo híbrido, una variante del teletrabajo, combina la oficina y el trabajo remoto, brindando a los empleados una mayor flexibilidad y autonomía en sus actividades laborales.

En un contexto global donde el trabajo híbrido está en aumento y en Perú se encuentra regulado por la Ley 31572, esta investigación resulta pertinente y oportuna (Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo, 2022). Sin embargo, se destaca la importancia de abordar y realizar mayores investigaciones al respecto para abundar en la teorización de la praxis.

Por otro lado, la satisfacción laboral, la segunda variable clave, es la reacción afectiva hacia el trabajo (Harpaz, 1983, citado en Bravo et al., 1996). se basa en la motivación, el compromiso organizacional y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Estos pilares influyen en la percepción general de satisfacción

laboral de los empleados, lo que se relaciona con su rendimiento y compromiso hacia la organización. Este estudio busca arrojar luces sobre cómo el trabajo híbrido puede afectar estos aspectos y en última instancia, ayudar a las organizaciones a tomar medidas para incrementar la satisfacción y el bienestar de sus empleados en un contexto en constante evolución.

A partir de las dos variables expuestas, se formuló una investigación con un enfoque cuantitativo y de tipo aplicada. El diseño se clasifica como no experimental, porque no se está interviniendo sobre las variables, sino que se toma una muestra con el objetivo de evaluar el estado de las variables. La unidad de análisis son los colaboradores que laboran en una empresa del rubro de electricidad en Perú. Los instrumentos aplicados fueron: Cuestionario sobre trabajo híbrido, creado por Espilco y Villacorta (2022), y Encuesta de satisfacción laboral, creado por Espilco y Villacorta (2022). Los resultados fueron procesados en programas estadísticos y se exponen mediante tablas, figuras y cifras con su debida interpretación.

La presente investigación se estructura de la forma siguiente: En el Capítulo I, perteneciente al marco teórico, donde se buscó exponer el estado del arte de las investigaciones en el ámbito laboral y organizacional, así como definir los términos de las variables y dimensiones estudiadas.

En el Capítulo II: Hipótesis y Variables, se exponen las hipótesis formuladas sobre las relaciones entre las variables y dimensiones. También se exponen las tablas de operacionalización de la variable. En el Capítulo III se desarrolló el método de estudio empleado para recolectar y analizar los datos. En el Capítulo IV se exponen los resultados descriptivos e inferenciales. En el Capítulo V, se discuten los resultados obtenidos con los antecedentes de otras investigaciones.

Finalmente, se formuló las conclusiones y recomendaciones de este estudio, se enlista las fuentes de información y en los anexos se colocaron los instrumentos y medios de verificación aplicados durante la investigación.

La investigación desarrollada demandó requerimientos secundarios necesarios para el presente trabajo.

- a) Documentos: Se tiene acceso a artículos publicados en revistas científicas, libros comprados en el extranjero, y tesis virtuales.
- b) Materiales: Se cuenta con los materiales para la investigación y la aplicación de campo, que se dio de manera virtual.
- c) Personal: Se conto con la asesoría de profesionales para el análisis estadístico e interpretación de los estadísticos.
- d) Financiero: Se autofinanciaron los gastos que implicó la aplicación y desarrollo de la tesis.

Por lo tanto, se concluye que el trabajo de investigación es viable.

En cuanto a las limitaciones, como en el presente estudio se concentró en los colaboradores de una empresa del rubro eléctrico en Perú, sus resultados únicamente describen a esta población y no pueden ser generalizados.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes nacionales

Dávila (2023) investigó la relación entre el teletrabajo y la satisfacción laboral en los colaboradores de Nazca Energy Sac 2022, para conseguir el grado de Licenciado en administración por la Universidad Señor de Sipán. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance correlacional. La muestra fue de 30 colaboradores administrativos de la compañía. En el resultado principal, se halló una correlación alta y estadísticamente significativa ($\rho = 0.579$; $p < 0.01$) entre los puntajes de teletrabajo y satisfacción laboral.

Según el autor, el 90% de los colaboradores reporta un alto nivel de satisfacción con el teletrabajo. Esto se atribuye al hecho de que los empleados que participan en esta modalidad tienen la libertad de organizar sus tareas, tanto laborales como personales, lo que contribuye a una mayor satisfacción al equilibrar las demandas del trabajo y la vida familiar. Además, el teletrabajo conlleva un ahorro considerable en los costos de transporte y alimentación.

Fretel et al. (2022) investigaron la influencia de la modalidad laboral (híbrida vs presencial) en la motivación autónoma, en una muestra de 317 administrativos en Perú. El estudio fue cuantitativo, diseño no experimental y de alcance explicativo. Los instrumentos de medición fueron: "Basic Need Satisfaction at Work Scale" para evaluar las necesidades básicas de autonomía, competencia y relacionamiento. Para medir la motivación autónoma se empleó la "Revised-Motivation at Work Scale (R-MAWS)". En los resultados, se halló una correlación grande ($Rho = 0.719$)

entre la modalidad de trabajo y la motivación autónoma. Adicionalmente, probaron un modelo de regresión línea donde la modalidad de trabajo, como variable independiente, influye en la motivación, como variable dependiente. Esta regresión obtuvo un $R^2 = 0.393$.

Limo et al. (2022) determinaron de qué manera la modalidad del trabajo híbrido influye en los resultados de ventas a cargo de los visitantes médicos de Megalabs en el año 2022. El estudio adoptó un diseño descriptivo y correlacional para investigar la relación entre el trabajo híbrido y el desempeño en ventas de los visitantes médicos. Se empleó un cuestionario compuesto por 20 preguntas como instrumento de recolección de datos, el cual fue administrado a una muestra de 103 empleados del área comercial y marketing de la empresa en cuestión. Los resultados del análisis revelaron que existe una influencia del trabajo híbrido en los resultados de ventas de los visitantes médicos de MEGALABS durante el año 2022.

Taipe-Bendezu (2022) buscó comprobar la causalidad del teletrabajo en el compromiso laboral de los trabajadores de una organización que provee servicios en Lima. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimenta y alcance correlacional. Su muestra fue de 160 colaboradores de una empresa de servicios bajo la modalidad teletrabajo, a los cuales se les aplicaron dos cuestionados ad-hoc compuestos de 20 preguntas y una escala likert, para evaluar las variables. Se halló una correlación grande ($\rho = 0.578$) y estadísticamente significativa entre los puntajes de teletrabajo y compromiso laboral. También se realizó una regresión logística ordinal, obteniendo que el teletrabajo influye en un 15.4% en el compromiso, de acuerdo con el pseudo R^2 de Nagelkerke.

Arteaga y Marquina (2021) realizaron una investigación con el objetivo identificar y describir las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana en un entorno de emergencia sanitaria nacional. El mismo trabajó con tres de las principales compañías bancarias que aplican la modalidad de trabajo remoto. Estos son el BBVA, BCP y Scotiabank. A partir de los hallazgos, se destaca que ciertas variables juegan un papel fundamental en la satisfacción laboral de los empleados. Entre ellas se encuentran el horario laboral, el nivel de ruido en el entorno de teletrabajo, la flexibilidad laboral, las facilidades y condiciones adicionales para realizar el teletrabajo, y el espacio disponible para llevar a cabo estas tareas. Estos aspectos, según los resultados obtenidos, son los que más impactan en la percepción de satisfacción laboral por parte de los trabajadores. Además, se reconoce que las condiciones laborales están sujetas a cambios en el entorno, lo que puede influir en la satisfacción y el rendimiento laboral de los empleados.

1.1.2 Antecedentes internacionales

Aslan et al. (2022) llevaron a cabo una investigación en Turquía con el objetivo de identificar las discrepancias en el rendimiento de los empleados que trabajan desde casa en comparación con aquellos que lo hacen en la oficina, y analizar el posible papel mediador de la satisfacción organizacional.

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando técnicas estadísticas multivariantes, y empleó un cuestionario voluntario como instrumento de recolección de datos. La muestra consistió en 421 colaboradores de un centro telefónico, incluyendo aquellos que trabajaban exclusivamente desde su hogar, aquellos que lo hacían únicamente en la oficina, y aquellos que realizaban trabajo

híbrido, alternando entre ambos lugares. Los hallazgos revelaron que los empleados que adoptan modalidades de trabajo híbrido o desde casa muestran un rendimiento superior en comparación con aquellos que trabajan exclusivamente en la oficina. En consecuencia, los autores sugieren que la implementación de estas modalidades, incluso después de la pandemia COVID-19, tendrá un impacto positivo en la satisfacción laboral, el rendimiento y el compromiso organizacional.

Reyes (2022) demostró que la satisfacción laboral que presentan los trabajadores al ocuparse en la modalidad de teletrabajo, en la Agencia de Promoción Económica de Quito - Ecuador, puede traer beneficios para ambos, el trabajador y el empleador, así como a la misma empresa, siempre y cuando la organización provea el equipo necesario para teletrabajar y los colaboradores se encuentren capacitados para desempeñar sus actividades de manera eficiente desde su domicilio. Para alcanzar este resultado, se llevó a cabo una investigación exhaustiva sobre la variable de satisfacción laboral. Este estudio se caracterizó por su enfoque cuantitativo, su diseño no experimental y transversal, así como su método descriptivo. Se utilizó el cuestionario de Medición de Satisfacción Laboral para Teletrabajadores, el cual se administró a una muestra de 43 colaboradores. Como resultado, se obtuvo un índice del 77%, lo que equivale a 33 teletrabajadores que manifestaron estar "satisfechos" con su trabajo.

Rodríguez-Murillo (2022) examinó las relaciones entre las características sociodemográficas, las formas de trabajo y el grado de compromiso laboral en trabajadores de una empresa del sector tecnológico en Colombia. El estudio se basó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y un alcance correlacional. La muestra fue un total de 126 trabajadores colombianos. Se aplicó

el instrumento Employee Engagement Scale – EES. En los resultados, se examinó un modelo de regresión logística para determinar las variables influyentes sobre el compromiso laboral. De acuerdo con los coeficientes, la edad, la modalidad híbrida de trabajo y el rol de supervisor son las variables que mayor influencia explicativa tienen sobre el compromiso laboral.

Arce y Rojas (2020) llevaron a cabo una investigación cuantitativa en Costa Rica con el fin de comparar el nivel de satisfacción laboral y estrés entre los teletrabajadores y los colaboradores que trabajan en modalidad presencial. Se encuestó a una muestra compuesta por 240 colaboradores que realizaban teletrabajo y 224 trabajadores en modalidad presencial de una universidad pública. Después de analizar los datos, se encontró que los colaboradores que trabajan de forma remota reportan niveles más altos de satisfacción en comparación con aquellos que trabajan presencialmente. Esta modalidad de trabajo remoto se asoció con mejoras en la calidad de vida y facilitó el equilibrio entre el tiempo dedicado a la familia, lo social y el tiempo personal. Además, se confirmó que los teletrabajadores experimentan niveles más bajos de estrés en comparación con sus contrapartes presenciales. En cuanto a la edad, se observó que los colaboradores de mayor edad buscan mejorar su calidad de vida reduciendo las tareas estresantes y aumentando su satisfacción laboral.

Gutiérrez y Solano (2020), de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED), aplicaron una encuesta cuyos resultados fueron que el 84,5% de los encuestados reportó un nivel muy alto de satisfacción laboral con su experiencia en el teletrabajo. Según la misma encuesta, los teletrabajadores identificaron varios aspectos de su vida personal que experimentaron mejoras positivas durante el

trabajo remoto. Estos incluyeron un aumento en el tiempo dedicado a la familia, la disponibilidad de más tiempo para descansar al evitar desplazamientos y una mayor oportunidad para cuidar de su alimentación.

1.2 Bases teóricas

El objetivo de esta investigación es analizar la relación e impacto del trabajo híbrido en la satisfacción laboral. En los párrafos posteriores pasamos a exponer los aportes teóricos relacionados a estas variables.

Refulio y Rojas (2022) señalan que diversas fuentes consultadas destacan las diferencias y similitudes entre el trabajo remoto y el teletrabajo. Sin embargo, resaltan que una característica principal presente en ambos casos es la ejecución de tareas a distancia. Aclaran que, mientras el trabajo remoto se lleva a cabo desde el hogar o centros de aislamiento social del colaborador, el teletrabajo puede realizarse desde cualquier ubicación externa al entorno laboral habitual, como cafés, restaurantes, domicilios o lugares de aislamiento social.

1.2.1 El teletrabajo

Buira (2012), define al teletrabajo como el trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de las modernas tecnologías de la comunicación, o si se quiere precisar un poco más, es aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de las actividades.

El mismo autor añade que más que un modelo de trabajar es una nueva manera de hacer las cosas con un trasfondo organizacional y con diferente grado de evolución a los tradicionales, enteramente condicionado por el nivel de

desarrollo de las economías y las tecnologías de los Estados y los enfoques con los que se han venido avanzando, ya que no es lo mismo contraponer los hallazgos del teletrabajo en países desarrollados frente a los subdesarrollados, dado que esta figura en cada región viene evolucionando de manera diferente y con un determinado grado de intensidad (Buirra, 2012).

A pesar de las marcadas disparidades en cuanto a la adaptación regional, este fenómeno del teletrabajo comparte un ADN común que le es inherente. Esta característica sitúa al teletrabajador dentro de un contexto social particular, definido por un sistema de servicios que se basan fundamentalmente en la transmisión y gestión de información, así como en el conocimiento derivado de ello. Todo esto girando cuidadosamente en torno a la optimización de la producción (Buirra, 2012).

El Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2008) de Colombia, en su página oficial define el teletrabajo de acuerdo con la Ley 1221 de 2008, como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación, tic para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

Esto indica que el teletrabajo representa una nueva modalidad de organización laboral que permite llevar a cabo las labores de manera diferente a la convencional, utilizando las TIC sin necesidad de la presencia física del empleado en la empresa. Además, el teletrabajo sirve como punto de partida para la implementación de políticas de trabajo flexible en las organizaciones que lo

adoptan. En resumen, una definición concisa y ágil de teletrabajo sería: trabajo realizado a distancia mediante el uso de Internet y las tic.

El proyecto eLAC (Díaz, 2012, p. 4) de la Comisión Económica para la América Latina y el Caribe [CEPAL] definió el teletrabajo como: “una forma de organizar el trabajo a distancia, mediado por las tic y realizable en el propio domicilio u otro, de forma voluntaria, bajo un formato mixto y aplicable tanto para el sector público como privado”.

No obstante, el teletrabajo va más allá de simplemente trabajar a distancia; implica utilizar las telecomunicaciones o la informática de manera innovadora para desempeñar las labores de manera diferente. Es el desempeño de la profesión de un trabajador sin su presencia física en la empresa en el horario laboral, que puede realizarse en un tiempo parcial o total, usando para contacto un medio de telecomunicación (Rodríguez y Dabos, 2017).

Todas las conceptualizaciones previas coinciden en la ejecución del trabajo fuera de las instalaciones de la empresa, ya sea de manera regular o irregular, utilizando las tic para llevar a cabo las tareas o servicios.

En Perú, el Congreso de la Republica del Perú (2022) promulgo la “Ley del teletrabajo”, donde lo define como una modalidad especial de prestación de funciones de trabajo o labores, en una condición normal, regular o habitual. Su principal característica es que el desempeño del trabajador no requiere su presencia física en el lugar de labores, con la que suscribió un vínculo laboral. El medio de labores son las plataformas y tecnologías digitales. Esta ley también detalla las características del teletrabajo: 1. Es voluntario y reversible; 2. Puede ser temporal o permanente; 3. Ser total o parcial; 4. Se flexibiliza la distribución del tiempo de la jornada laboral; 5. Puede realizarse dentro o fuera del territorio

nacional; 6. Se acuerda previamente el lugar de labores del empleado, siempre que cuente con las condiciones digitales y de comunicaciones necesarias (Congreso de la República del Perú, 2022).

1.2.2 Un modelo de teletrabajo

Villalba et al., en un artículo para la Universidad ICESI de Cali, Colombia, implementan un modelo de teletrabajo en el Centro de Investigación Aplicada y de desarrollo de tecnología de la información en una universidad. Proponen un modelo de teletrabajo fundamentándolo en los conocimientos adquiridos y en la interpretación de los estudios hechos. Está orientado a la participación voluntaria de los empleados, con el fin de que sea abierto y coordinado entre superiores y subordinados, para de esta manera iniciar con el cambio de la cultura organizacional y laboral que continúa arraigada en el país, sin olvidar la prioridad de mantener el talento humano en la institución (Villalba et al., 2017).

Es evidente que el teletrabajo no se limita simplemente a trasladar a los empleados a sus hogares; requiere de una serie de etapas, reglas y condiciones para su implementación. Es crucial superar el temor de las personas a trabajar fuera de la empresa física, así como abordar aspectos técnicos y promover el desarrollo del talento humano. Este último aspecto es fundamental para fomentar la creatividad, la innovación y la motivación, y así alcanzar el éxito en las tareas y proyectos empresariales o institucionales.

El modelo propuesto para el teletrabajo consta de cuatro fases: planificación, convocatoria, implementación y análisis.

1.2.2.1 Fase de planeación

La implementación del modelo de teletrabajo comienza con la fase de planificación, cuyo objetivo es organizar todo el proceso. La primera tarea consiste

en que la alta dirección designe un equipo coordinador responsable de establecer las políticas, condiciones y normativas para el teletrabajo. Es fundamental que la dirección, o en su ausencia el consejo directivo, estén plenamente comprometidos con la implementación de esta modalidad en su área y estén dispuestos a desafiar la cultura organizacional existente. Entonces quedaría la tarea de impulsar esta modalidad con la definición del equipo conductor, para que se encargue de esta modalidad y la mantenga informada de todo el proceso, y garantice el acuerdo con las normas o reglas (Villalba et al., 2017). Las funciones principales del grupo coordinador son:

- Establecer iniciativas de políticas para el desarrollo apropiado del teletrabajo;
- supervisar de manera constante el cumplimiento de las políticas de teletrabajo;
- realizar ajustes y mejoras en las políticas según los informes y análisis proporcionados por los coordinadores de proyectos;
- convocar a los teletrabajadores y desarrollar su capacitación;
- elaborar informes pertinentes para presentarlos a la alta dirección;
- actuar como intermediario entre la dirección y el departamento de recursos humanos para gestionar los riesgos laborales y llevar a cabo visitas domiciliarias a los teletrabajadores;
- encargarse de la comunicación y coordinaciones con la oficina de sistemas de gestión de calidad.

El encargado del proyecto o el superior directo tiene la responsabilidad de llevar a cabo o decidir las actividades necesarias, como el análisis de los puestos y la evaluación de la tecnología, así como de la seguridad, para identificar los puestos

que son aptos para la implementación del teletrabajo. La seguridad debe ser considerada desde el inicio del proyecto y durante todas las actividades realizadas, con el objetivo de establecer protocolos adecuados o elaborar un acuerdo en el que el empleado se comprometa con la confidencialidad de la información y la protección de los equipos y software proporcionados por la empresa. Es importante determinar cuáles herramientas tecnológicas necesita el teletrabajador para desarrollar su labor (Villalba et al., 2017).

1.2.2.2 Fase de convocatoria

Esta fase tiene como objetivo difundir, promover y formar a los empleados para la participación en el proyecto y, con ello, para el posible ingreso a laborar bajo la modalidad del teletrabajo (Villalba et al., 2017).

La etapa se aglutina en dos fases principales: selección y consolidación, en las cuales participan activamente los teletrabajadores. El proceso de selección comienza con la convocatoria, seguida de la capacitación de los aspirantes.

A continuación, se lleva a cabo una evaluación de la salud y la seguridad laboral, así como una revisión técnica para garantizar las condiciones necesarias para el teletrabajo.

Durante la etapa de consolidación, una vez confirmados los candidatos seleccionados, es crucial establecer los canales de comunicación, los mecanismos de control, los objetivos y los horarios de trabajo en conjunto con el supervisor, para que ambos sepan de las condiciones laborales. La fase termina con el contrato o la resolución (Villalba et al., 2017).

1.2.2.3 Fase de aplicación

Se inicia el teletrabajo. El supervisor realiza el monitoreo y control, tal como lo haría con el personal que labora en la modalidad presencial. Los objetivos que se plantean deben ser cumplidos por el teletrabajador y, si se presenta algún tipo de inconveniente, ambos tendrán comunicación directa, con el único propósito de solucionarlo (Villalba et al., 2017).

1.2.2.4 Fase de evaluación

Esta fase ofrece retroalimentación para la continuidad del proyecto de teletrabajo. Los participantes en la implementación del teletrabajo, incluidos el coordinador del proyecto o los superiores directos, el equipo coordinador y los teletrabajadores, aportan sus experiencias, ya sean positivas o negativas, con el fin de enriquecer el proceso. El aspecto fundamental de este informe radica en la autoevaluación del teletrabajo por parte tanto del teletrabajador como del jefe inmediato o coordinador, quienes identificarán tanto las experiencias favorables como los desafíos encontrados bajo esta modalidad. Con este propósito se realiza una encuesta que contesta el teletrabajador y otra que responde el coordinador del proyecto o jefe inmediato (Villalba et al., 2017).

1.2.3 Evaluación de la aplicación del modelo

Es claro que no todos los puestos pueden desarrollarse en el teletrabajo, incluso no se puede aplicar a organizaciones íntegramente debido a las actividades realizan. No obstante, se observa que aquellas organizaciones que pueden adoptarlo se presentan como entidades visionarias, promoviendo un cambio organizacional significativo, donde prevalece la definición de metas claras. Además,

mantienen a su personal motivado, mejorando su calidad de vida, y contribuyen al medio ambiente al reducir la contaminación derivada de los desplazamientos.

La mejora en la productividad de los trabajadores remotos es evidente y se convierte en uno de los incentivos principales para que los líderes fomenten su adopción, al igual que los ahorros potenciales derivados de la reutilización de puestos de trabajo. Un solo puesto puede ser compartido por dos o tres teletrabajadores, según la distribución propuesta, lo que facilita la expansión del talento humano y los beneficios asociados, sin la necesidad de aumentar la infraestructura.

Por otro lado, los trabajadores remotos experimentan una mejora en su calidad de vida, una disminución en los niveles de estrés y una mejora en sus relaciones familiares debido al tiempo que pueden pasar juntos gracias al uso de la tecnología de la información. Esto lleva a reconocer que el teletrabajo ofrece beneficios mutuos tanto para las organizaciones como para sus empleados, fortaleciendo principios fundamentales basados en la confianza por parte de la alta dirección y en la responsabilidad y cumplimiento por parte de los trabajadores remotos.

La relevancia del modelo radica en la iniciativa propia de los trabajadores de participar en un proceso de cambio cultural-laboral, que demuestre como viable el modelo. En las áreas de proyectos, especialmente en el área de conocimiento de la gestión de integración de proyectos, es necesario que se haga especial énfasis en una adecuada comunicación, así como en acciones integradoras para que el trabajo se lleve a cabo de manera controlada cumpliendo con las expectativas de los interesados, teniendo presente que se puede realizar tareas usando la

modalidad de teletrabajo, planificando desde un inicio sus actividades para el monitoreo de los objetivos.

Para el área de recursos humanos, el teletrabajo puede contribuir con la consecución de los profesionales calificados que puedan asumir la realización de acciones y tareas de un proyecto, independientemente de donde estén permitiendo contar con los trabajadores necesarios (Villalba et al., 2017).

1.2.4 Los teletrabajadores

Se trata de los trabajadores que realizan su labor en la modalidad de teletrabajo, suelen tener perfiles académicos altos, especialmente los que se desempeñan en las áreas de tecnología ya que cuentan con habilidades de autosuficiencia y planificación. Una investigación realizada en Caracas por Lares & Sandía (2005) arrojó que todavía se cuenta con escasa información sobre este tema, motivando que algunas empresas no lo ejecutan. Sería importante darle mayor importancia a esta modalidad de trabajo de forma tal que pueda convertirse en una opción viable para los trabajadores.

Los teletrabajadores deben tener una serie de características que se engloban en la expresión *lifelong e - learner*, Según Enebral (2008), esta expresión se refiere a un "trabajador del conocimiento, usuario de las TIC tecnologías de la información y comunicaciones para el aprendizaje permanente". Estas características son:

- Logro de un alto nivel en su desarrollo personal y profesional.
- Manejo de forma adecuada la tecnología.
- Habilidades para la búsqueda de información, interpretación, evaluación, etc.
- Autoconsciencia en lo que necesita aprender.
- Proactividad utilizando los medios disponibles.

- Autonomía para realizar su trabajo.
- Persigue la mejora y la innovación.
- Practica las habilidades de aprendizaje en equipo, tanto en espacios físicos como virtuales.
- Antepone los intereses colectivos al personal (Enebral, 2008).

1.2.5 La normativa en el Perú sobre el teletrabajo

En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, mediante Decreto Supremo N° 002-2023-TR, publicó el Reglamento de la Ley de Teletrabajo, Ley 31572 (Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo, 2022). En la parte que aborda la modalidad de trabajo, dicho reglamento indica que el teletrabajo puede tener las características de ser realizado de forma total o parcial, permanente o temporal, y que la variación de esta modalidad, de teletrabajo a presencial, debe ser de manera voluntaria y previo acuerdo entre el empleador y el trabajador.

Si un empleado solicita cambiar la forma en que realiza su trabajo, el empleador debe examinar la solicitud según los criterios establecidos por el Reglamento. Es crucial que cualquier negativa a esta solicitud esté respaldada adecuadamente para evitar posibles sanciones administrativas. Además, se especifica que el teletrabajo puede llevarse a cabo tanto dentro como fuera del país, pero en el último caso, se deben cumplir con todas las normativas laborales, migratorias y tributarias correspondientes.

En lo referido al contrato o convenio de trabajo para la modalidad de teletrabajo, debe incluirse lo establecido en la Ley y en el Reglamento, así como otras disposiciones que el empleador considere necesario incluir. Asimismo, deben quedar claramente establecidas las responsabilidades del empleador y los

derechos y obligaciones del trabajador que realiza sus labores en teletrabajo. Esto incluye medidas de protección contra el acoso sexual, políticas de seguridad y salud en el teletrabajo, protocolos de seguridad y confianza digital, así como la implementación de ajustes razonables para los trabajadores con discapacidad, entre otros aspectos.

Es esencial destacar que el teletrabajador posee los mismos derechos que aquel que desempeña sus labores de manera presencial, a excepción de aquellos específicos de la modalidad de trabajo en persona. Es fundamental garantizar que los teletrabajadores tengan acceso a la seguridad social, así como asegurar la igualdad de oportunidades y prevenir cualquier forma de discriminación.

Además, se establece que el empleador está prohibido de llevar a cabo acciones que violen la privacidad e intimidad del teletrabajador, tales como acceder a documentos o comunicaciones sin autorización, realizar grabaciones o captaciones sin consentimiento, o ingresar al lugar de teletrabajo sin permiso.

Otro aspecto importante del teletrabajo contemplado en el reglamento es el establecimiento de mecanismos para los reportes de la jornada diaria por parte del trabajador. Por otro lado, aquellas fallas derivadas de la conectividad por fuerza mayor o caso fortuito que pudieran impactar en el trabajo no serían imputables al trabajador siempre y cuando se haya informado de estos problemas con anticipación.

Demás las capacitaciones, el reglamento indica que el empleador debe capacitar de manera virtual o presencial al teletrabajador, al inicio de la relación laboral o previo al cambio a la modalidad de teletrabajo, en asuntos como aplicativos digitales y/o plataformas digitales para su trabajo diario, así como brindar capacitaciones en medidas de seguridad y bienestar en el trabajo remoto,

prevención del acoso sexual, herramientas digitales para la protección de información personal, y confianza y seguridad en entornos digitales.

Para el caso de los gastos por internet o consumo de energía eléctrica, pueden ser brindadas o pagadas por la empresa laboral o por el teletrabajador, correspondiendo una compensación de gastos, salvo se haya acordado algo diferente.

Por último, los teletrabajadores tienen el derecho a desconectarse (online o a distancia) de manera efectiva al término de las horas establecidas para la jornada laboral, no pudiendo ser contactados para asuntos laborales fuera de su horario de trabajo.

1.2.6 El modelo de trabajo Híbrido

Según Tosca-Vidal (2022) el modelo híbrido es una combinación de dos modalidades y formas de trabajar conocidas como la modalidad tradicional y a distancia, la cual permite laborar fuera o dentro de las instalaciones de una institución. A finales de 1990, se implementó este modelo para impulsar la educación semipresencial. Tanto el teletrabajo, así como el modelo de trabajo híbrido se sirven de las tecnologías y la comunicación para aumentar la productividad. Si los trabajadores se sienten cómodos, podrán ejecutar sus labores de una mejor manera, reduciendo los costos y los tiempos de desplazamiento entre su lugar de pernocte y oficina lo cual posibilita flexibilizar la agenda de los trabajadores, beneficiando la experiencia laboral.

Se cree que el trabajo híbrido se refiere a que el trabajador desarrolla sus labores de manera no presencial en las instalaciones de la empresa. Sin embargo, el trabajo híbrido se refiere tanto a la ubicación, el horario flexible o no, de la jornada laboral. Brian Kropp, vicepresidente de Gartner, menciona que “El trabajo híbrido

no se limita a diferentes ubicaciones, sino que también hace referencia a trabajar con distintos horarios y cronogramas” (Economist Impact, 2022). Por ende, podemos observar que tanto la ubicación como el horario en un modelo de trabajo híbrido no deben ser completamente estáticos ni totalmente flexibles. Se trata de una modalidad laboral que se encuentra entre el trabajo totalmente presencial con una flexibilidad horaria limitada y el trabajo completamente remoto con una flexibilidad total de horarios.

El físico Nilles (1976) acuñó el término teletrabajo mientras realizaba estudios acerca de nuevas modalidades de laborar con el fin de reducir la contaminación y el traslado innecesario en Estados Unidos de Norteamérica. El teletrabajo ha evolucionado y ha tenido adaptaciones y regulaciones propias de cada país donde se instaura. Es importante tener en cuenta que las principales características del teletrabajo es el uso de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones, conocidos como tic mientras se trabaja en una empresa. (Vilhelmson & Thulin, 2016). En el teletrabajo y trabajo híbrido requiere de una computadora y una conexión a internet.

Wontorczyk y Roźnowski (2022) clasifican el teletrabajo como: Trabajo remoto, trabajo híbrido y trabajo en un solo lugar. La labor híbrida se conoce como la conjunción entre el trabajo remoto y en oficina, ya que pueden conectarse desde el lugar en que se encuentren, haciendo énfasis en la flexibilidad y autonomía de sus trabajadores.

1.2.7 Dimensiones del trabajo Híbrido

La presente investigación utilizará estas dimensiones para analizar la variable independiente trabajo híbrido.

1.2.7.1 Flexibilidad

Wontorczyk y Roźnowski (2022) mencionan que la flexibilidad de esta modalidad de trabajo permite a los colaboradores a tomar decisiones y planificar trabajo teniendo como oportunidad de decidir cuándo, dónde y cuánto tiempo les dedicarán a sus trabajos. La flexibilidad laboral es una mezcla de disposiciones relacionadas a los derechos laborales que generan armonía entre los colaboradores y sus empleadores (Espilco y Villacorta, 2023).

1.2.7.2 Autonomía

Una de las dimensiones del trabajo híbrido es la autonomía de esta forma de trabajo que permite a los trabajadores desarrollar sus funciones (Wontorczyk y Roźnowski, 2022). Los trabajadores que no cuenten con autonomía pueden tener estrés como consecuencia. Para Dierdorff y Aguinis (2017) los niveles de autonomía que tenga un trabajador, independientemente de la modalidad de trabajo, incide en los resultados. A mayor autonomía, mejores resultados.

Es importante mencionar que en las empresas peruanas que hoy practican el trabajo híbrido se le permite al personal escoger los días en que alternaran entre la oficina y su domicilio.

1.2.8 Satisfacción laboral

Para Robbins (1996) la satisfacción laboral es “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (p. 181).

Caballero (2002) indica que la satisfacción en el centro de labores o empresa es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. La satisfacción laboral es:

El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios (Caballero, 2002).

La satisfacción laboral se entiende como un conjunto de emociones y sentimientos positivos o no, hacia el trabajo que cada persona realiza. Según (Casachagua, 2013) la satisfacción laboral no es únicamente sentirse satisfecho, sino alejarse de un mal que podría suceder, por ejemplo, en tiempos de escasez laboral, tener trabajo puede ser un factor que genera mucha satisfacción.

Las fuentes o causas de satisfacción y descontento del trabajo tienden a variar de una persona a otra e incluyen las condiciones laborales y las características del trabajo, entre otras.

Mientras mayor sea la satisfacción laboral menor será el ausentismo y rotación, generando estabilidad emocional y compromiso con la institución. (Casachagua, 2013, p. 51).

De acuerdo con Robbins (1996), la satisfacción laboral es importante porque hay evidencia que los trabajadores que no están satisfechos con sus labores se ausentan de sus trabajos y hay un mayor índice de renuncia, asimismo se ha demostrado que mientras mayor satisfacción, los trabajadores tendrán mejores condiciones de salud, finalmente, la satisfacción laboral incide en la vida personal del trabajador (Casachagua, 2013, p. 49).

Los empleados que se encuentran satisfechos pueden lidiar mejor con la frustración a diferencia de quienes están insatisfechos con su trabajo, quienes tienen actitudes de desaliento, encontrando diversos problemas en su día a día.

En estos casos, se recomienda utilizar encuestas de satisfacción laboral para elaborar planes de mejora que ayude a mejorar estas situaciones en la institución.

Existen dos teorías que desarrollan los modelos de la satisfacción en el trabajo son: La teoría de los dos factores” de Herzberg; y El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo, propuesto por Lawler.

La teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. De acuerdo con esta teoría, el trabajador experimenta dos tipos de necesidades: aquellas relacionadas con el entorno físico y psicológico del trabajo (llamadas "necesidades higiénicas") y otras vinculadas al contenido mismo del trabajo ("necesidades de motivación"). Cuando se satisfacen las necesidades higiénicas, el trabajador no se encuentra insatisfecho, aunque tampoco experimenta plena satisfacción; se encuentra en un estado neutro. La verdadera satisfacción en el trabajo se alcanza únicamente cuando se satisfacen las "necesidades de motivación".

1.2.9 Modelo de Satisfacción laboral

Lawler (1973, citado en Caballero, 2002), señala la relación “expectativas - recompensas”, desde diferentes ángulos y aspectos del trabajo. Es una versión mejorada de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Lawer indica que la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o no ya que dependerán de la comparación entre la recompensa recibida, efectivamente, por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste (Caballero, 2002).

1.2.10 Dimensiones de Satisfacción laboral

Hay una diversidad de elementos que pueden incidir en la satisfacción laboral; para esta investigación se estudiarán las tres subvariables expuestas por Niebuhr et al. (2022): Motivación, compromiso organizacional y el equilibrio entre la vida personal y laboral; las cuales sustentan los objetivos e hipótesis de la presente investigación, para lo cual se exponen sus definiciones a continuación:

1.2.10.1 Motivación

Ryan y Deci (2000) mencionan que la motivación se refiere a la energía que conduce a las personas a actuar de determinada manera la motivación se subdivide en motivación intrínseca y extrínseca; entendiéndose que la intrínseca surge del interior de la persona y la extrínseca proviene de factores exteriores al individuo, como bonificaciones o la evitación de castigos. Según Deci y Ryan (1985) la motivación intrínseca proviene desde el interior generando determinados comportamientos los cuales incluyen principios personales, valores, creencias, intereses, etc.

Asimismo, la motivación extrínseca sería el impulso que surge como consecuencia de estímulos externos o recompensas externas que pueden ser premios, admiración o reconocimientos, etc. Ryan y Deci (2008) indican también que motivación también se puede dividir en autónoma y controlada. La motivación autónoma es cuando sus decisiones son autónomas, mientras que una motivación controlada es cuando factores externos dirigen sus acciones.

1.2.10.2 Compromiso organizacional

Lodhal y Kejner (1965) señalaron que el compromiso organizacional se refiere a la forma en que el trabajador se identifica subjetivamente con su trabajo.

El compromiso organizacional también se relaciona con la percepción que tiene el trabajador sobre su propio desempeño (Lodhal & Kejner, 1965). Walden et al. (2017) mencionan que el compromiso organizacional es el nivel de implicancia de los trabajadores con su trabajo para obtener mejores resultados. Wei et al. (2022), mencionan que durante la pandemia se afectó la percepción de los colaboradores con relación al compromiso organizacional. El compromiso organizacional para quienes realizan trabajo híbrido está relacionado con las contribuciones y bienestar que brinda la institución a sus trabajadores.

1.2.10.3 Equilibrio entre la vida personal y laboral

Cegarra et al. (2015) definen al equilibrio trabajo – vida personal como la brecha entre la vida laboral y personal, producto de las demandas incompatibles entre ambos aspectos y cuyo resultado acarrea estrés o problemas en quienes no logran una interacción positiva entre ambos espacios.

Para Geurts et al. (2005), la interacción trabajo – familia, es la influencia que el trabajo tiene en el comportamiento del colaborador quien también es impactado por las ideas y/o sucesos que han sucedido en su familia.

El conflicto trabajo-vida es una relación entre los roles del eje laboral y personal, que en cierto punto son incompatibles entre sí (Kahn et al., 1964, como se citó en Rodríguez & Dabos, 2017). Asimismo, Sirgy y Lee (2017) mencionan que el equilibrio entre ambos ejes se basa en “un alto nivel de compromiso en la vida laboral y no laboral, con un conflicto mínimo entre los roles sociales en la vida laboral y no laboral” (p. 4); es decir, éste se ve involucrado ante las necesidades tanto personales como profesionales, lo cual también va ligado a la flexibilidad que brinda la compañía. Keeney et al. (2013) identificaron ocho ejes no laborales:

“Educación, salud, ocio, amistades, relaciones románticas, familia, administración del hogar y participación en la comunidad” (p. 224). El conflicto entre la vida laboral y personal tiene múltiples consecuencias. Podemos identificar el agotamiento físico y mental, el estrés, tanto en la vida cotidiana como dentro de la jornada laboral y la insatisfacción, también en ambos ámbitos (Amstad et al., 2011).

1.3 Definición de términos básicos

Teletrabajo: Una forma de organización laboral que se enfoca en desarrollar las labores remuneradas o prestación de servicios a terceros teniendo como soporte las tecnologías de la información y la comunicación-TIC que permite el contacto entre el trabajador y la empresa, sin que sea necesaria la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (MinTIC, 2008).

Trabajo remoto: los colaboradores de las empresas ejercen sus labores de forma remota desde su hogar u otro lugar que no es su centro de labores (Chuco et al., 2021).

Trabajo híbrido: es la combinación del formato tradicional y la modalidad a distancia, que permite realizar las labores tanto en las instalaciones de la organización como lejos de ellas (Tosca-Vidal, 2022).

Flexibilidad: es el nivel en el que los trabajadores pueden tomar decisiones y planificar el trabajo con respecto a el tiempo, la forma y desde el lugar en el que dedicarán a sus labores (Hill et al., 2004).

Autonomía: es una variable del trabajo híbrido que permite que los trabajadores desarrollen sus funciones bajo un determinado nivel de potestad. (Wontorczyk y Rożnowski (2022).

Satisfacción laboral: Para Locke (1976) es la condición emocional placentera que surge de la evaluación propia del trabajo desarrollado.

Motivación: es la energía que conduce a cada persona a actuar de determinada manera. Esta se divide en motivación intrínseca que surge del interior del individuo y extrínseca, que resulta de factores externos como bonificaciones o acciones que evitan castigos (Ryan y Deci, 2000).

Compromiso organizacional: es el grado o nivel en el que un trabajador se identifica de forma subjetiva con sus labores. Por otro lado, se halló que el compromiso organizacional también se relaciona con a la percepción del propio desempeño (Lodhal & Kejner, 1965, Gurin et al., 1960).

Equilibrio entre la vida personal y laboral: el equilibrio entre ambos ejes se basa en un alto nivel de compromiso en la vida laboral y no laboral, con un conflicto mínimo entre los roles sociales en la vida laboral y no laboral; basado en las necesidades personales y profesionales, relacionado directamente con la flexibilidad que brinda la organización (Sirgy y Lee, 2017).

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1 Hipótesis general

- El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector eléctrico.

2.1.2 Hipótesis Específicas

1. El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con la motivación de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.
2. El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.
3. El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.

2.2 Variables y definición operacional

Variable 1: Trabajo Híbrido

Definición conceptual: Es la combinación de las modalidades laborales conocidas como el trabajo tradicional y el trabajo a distancia, lo que posibilita trabajar tanto fuera como dentro de las instalaciones de la empresa (Tosca-Vidal, 2022).

Definición operacional. El trabajo híbrido se realiza de forma intermitentemente tanto en la oficina como en la casa, posterior a un acuerdo explícito entre el empleador y el colaborador.

Instrumento: Escala de medición: Escala Likert: (5) Muy de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) Muy de acuerdo

En esta investigación se utilizará la escala de Espilco y Villacorta (2022), aplicada en su tesis de licenciatura, aplicada en colaboradores del sector consumo masivo en Lima Metropolitana. Cabe precisar que el instrumento se apoyó en el presentado por De la Cruz y Farje (2018), basada en el estudio original de Spector.

Tabla 1

Operacionalización de la variable trabajo híbrido

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala de medición
Trabajo Híbrido	- Flexibilidad		Escala de trabajo híbrido de Espilco y Villacorta (2023)	Cuantitativa / Ordinal
	- Autonomía			

Tabla 2

Ítems del cuestionario de Trabajo híbrido

Indicadores	Ítems del instrumento
Flexibilidad	P1 Puedo respetar los planes familiares sin tener urgencia de trabajo que me haga postergar o cancelar las actividades.
	P2 Tengo autonomía o libertad de decisión en lo que compete al trabajo que realizo.
Autonomía	P3 Cuento con la autonomía suficiente para administrar mis horarios de trabajo durante el día.

Variable 2: Satisfacción laboral

Definición conceptual: Es la condicional emocional placentera que resultad de la evaluación del trabajo o labor desarrollada, para facilitar o lograr cumplir los valores de trabajo de este.

Definición operacional:

Es el sentimiento favorable, el estado emocional positivo del trabajador respecto a la forma en que realiza el trabajo, en este caso la modalidad “trabajo hibrido”

Se utilizará la escala de Espilco y Villacorta (2022) aplicada en su tesis de licenciatura. Se empleo la versión de Zuazo (2018) que mide la calidad de vida profesional, utilizando el instrumento adaptado por Grimaldo y Reyes.

Tabla 3

Operacionalización de la variable Satisfacción laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala de medición
Satisfacción laboral	Motivación	- Intrínseca - Extrínseca - Clima Organizacional	Escala de Satisfacción laboral de Espilco y Villacorta (2023)	Cuantitativa / Ordinal
	Compromiso Organizacional	- Sinergia - Liderazgo - Gestión de Empresa		
	Equilibrio vida laboral y personal	- Personal - Familiar - Laboral		

Tabla 4*Ítems del cuestionario de Satisfacción laboral*

Indicadores	Ítems del instrumento
1.1 Intrínseca	P1 Me motiva que la empresa me rete a salir de mi zona de confort a través del trabajo híbrido.
	P2 Me siento orgulloso(a) de las labores realizadas en el trabajo híbrido?
	P3 Tengo ganas de aprender y/o crecer profesionalmente durante el trabajo híbrido.
1.2	P4 Considero que me pagan una cantidad justa por el trabajo que hago.
Extrínseca	P5 Se me otorgan todos los beneficios que merezco tener.
	P6 Considero que tenemos la misma oportunidad de ser ascendidos.
	P7 Considero que la diferencia de opiniones, en lugar de solo resultar en discusiones, desarrolla tensiones creativas que ayudan a desarrollarme en mi rol.
2.1 Clima Organizacional	P8 Sigo manteniendo las buenas relaciones interpersonales con la gente que laboro durante el trabajo híbrido.
	P9 Me siento incluido (a) en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza en ambas modalidades (presencial y remota)
	P10 Sigo recibiendo el soporte de las otras áreas para realizar el trabajo híbrido adecuado.
2.2 Sinergia	P11 La comunicación entre las áreas que se relacionan con mi rol sigue siendo fluida
	P12 Mi jefe directo me brinda los recursos necesarios para realizar efectivamente mis labores híbridas
	P13 Considero que el estilo de liderazgo de mi jefe directo apoya a que se realice un trabajo híbrido eficiente
2.3 Liderazgo	P14 Cuando hago un buen trabajo recibo el reconocimiento correspondiente.
	P15 Tengo la posibilidad de realizar propuestas y que estas sean tomadas en cuenta.
2.4 Gestión de Empresa	P16 Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo no son bloqueados por la burocracia.

Indicadores	Ítems del instrumento
3.1 Personal	P17 Considero que se me informa lo que está pasando en mi área P18 Considero que tengo tiempo para mis actividades P19 Mi trabajo hibrido me permite mantenerme en buen estado de salud (sin stress, sin riesgos ergonómicos, entre otros)
3.2 Familiar	P20 Mi trabajo es importante para mi familia P21 Estoy conforme con el tiempo que tengo para pasar con mis familiares sin cuestionar mi continuidad laboral.
3.3 Laboral	P22 Considero que la empresa respeta mis horarios laborales. P23 Considero que tengo un buen manejo de mis emociones durante el horario laboral a pesar de los obstáculos del día (sobrecarga, desorganización)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

La investigación tiene un alcance descriptivo correlacional por que busca analizar la relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción laboral, el enfoque es cuantitativo, porque se medirán las variables a través de los puntajes obtenidos en los cuestionarios (Hernández et al., 2014). Es de tipo aplicada, porque busca indagar sobre las variables, en este caso concreto se aplican conocimientos adquiridos y ayudaran a resolver problemas de la empresa de energía. El diseño es no experimental, ya que no ocurre la manipulación de las variables en el estudio (Hernández et al., 2014). La toma de muestra es transversal porque se aplica en un solo tiempo y espacio a la muestra de estudio (Hernández et al., 2014).

3.2 Diseño muestral

La muestra estará constituida por colaboradores de una empresa del sector eléctrico de Lima, Perú, que han acordado brindar sus servicios en la modalidad de trabajo híbrido. El muestreo intento abarcar a toda la población objetivo, que se describe a continuación. El diseño muestral es intencional - no probabilístico.

3.2.1 Población

La población objetivo son los colaboradores que realizan trabajo híbrido en una empresa de energía del Perú. Se consideraron los criterios para incluir o excluir participantes:

Criterios de exclusión:

- Los colaboradores que no realizan trabajo híbrido, por ejemplo, los que realizan trabajo de campo o tienen regímenes especiales de labor.
- Los trabajadores con menos de un año de antigüedad.

- Los practicantes y terceros que prestan servicios.

Criterios de inclusión:

- Los colaboradores administrativos con locación en Lima.
- Asistentes, especialistas, coordinadores, supervisores, jefes, subgerentes y gerentes.
- Los colaboradores que han acordado con la empresa realizar trabajo híbrido y han celebrado un convenio con la misma para tales fines.

3.2.2 Muestra

A partir de los criterios de inclusión y exclusión, se delimito una muestra de 105 colaboradores que trabajan bajo un régimen híbrido. El muestreo abarco a toda la población objetivo.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos es a través de la modalidad de encuesta, consiste en la aplicación de un cuestionario a una muestra, con el fin de recoger sus respuestas a partir de un conjunto de ítems o preguntas.

Los cuestionarios seleccionados para evaluar las variables son:

- Cuestionario sobre trabajo híbrido, creado por Espilco y Villacorta (2022).
- Encuesta de satisfacción laboral, creado por Espilco y Villacorta (2022).
- Ficha sociodemográfica (datos generales).

El Instrumento para esta investigación utiliza la escala de Espilco y Villacorta (2022), aplicada en la tesis “Impacto del trabajo híbrido en la satisfacción laboral por generaciones de colaboradores del sector consumo masivo en Lima Metropolitana, 2022”.

Este instrumento utiliza la siguiente escala de medición: Escala tipo Likert: (5) Muy de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) Muy en desacuerdo

3.3.1 Confiabilidad de los instrumentos

Los cuestionarios de trabajo híbrido y de satisfacción laboral fueron aplicados a una muestra de 105 colaboradores. Para comprobar la precisión de los instrumentos, se midió la confiabilidad, a través del coeficiente alfa de Cronbach (α). En las tablas siguientes, se muestran las variables evaluadas, la cantidad de ítems que las componen y el coeficiente alfa que alcanzaron.

Tabla 5

Confiabilidad de la Escala de Trabajo Híbrido

Variables	α de Cronbach	Nº de ítems
Trabajo Híbrido	0.561	3

En la tabla 5 se muestra que la escala de Trabajo Híbrido obtuvo un alfa que alcanzó un corte tolerable para su uso (George y Mallery, 2003). Se destaca que la prueba obtuvo este resultado a pesar de contar con solo tres ítems.

Tabla 6

Confiabilidad de la Escala de Satisfacción laboral

Variables	α de Cronbach	Nº de ítems
Motivación	0.562	6
Compromiso organizacional	0.785	11
Relación vida laboral y personal	0.739	6
Satisfacción laboral - general	0.851	23

En la tabla 6 se exponen los resultados del puntaje general de la Escala de Satisfacción laboral, así como las tres dimensiones que la componen. El puntaje general obtuvo un alto coeficiente alfa (0.851), lo cual indica una alta consistencia interna de los ítems. Sobre las dimensiones, “compromiso laboral” y “relación vida laboral y personal” obtuvieron un alfa por encima de 0.7, mostrando un resultado adecuado. La dimensión “motivación” obtuvo un alfa de 0.562, puntaje mínimo para su uso.

3.3.2 Validez de los instrumentos

Se comprobó la validez mediante el juicio de expertos. Se convocó a tres expertos en los temas abordados, a los cuales se les consultó en una escala del 1 al 4 los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia que tienen los ítems de ambos cuestionarios. Para evaluar las calificaciones, se usó la V de Aiken.

Tabla 7

V de Aiken de la escala de Trabajo híbrido

	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V de Aiken
Ítem 1	0.56	1	1	0.85
Ítem 2	1	1	1	1.00
Ítem 3	1	1	1	1.00

En la tabla 7 se visualiza que todos los ítems superan el 0.8 de V de Aiken, por lo que todos los ítems han mostrado suficiencia, claridad, coherencia y relevancia para representar la variable trabajo híbrido.

Tabla 8*V de Aiken de la escala de Satisfacción laboral*

	Juez 1	Juez 2	Juez 3	V de Aiken
ítem 1	1	1	1	1.00
ítem 2	1	1	1	1.00
ítem 3	1	1	1	1.00
ítem 4	1	1	1	1.00
ítem 5	1	1	1	1.00
ítem 6	1	1	1	1.00
ítem 7	0.94	1	1	0.98
ítem 8	1	1	1	1.00
ítem 9	1	1	1	1.00
ítem 10	1	1	1	1.00
ítem 11	1	1	1	1.00
ítem 12	1	1	1	1.00
ítem 13	1	1	1	1.00
ítem 14	1	1	1	1.00
ítem 15	1	1	1	1.00
ítem 16	1	1	1	1.00
ítem 17	1	1	1	1.00
ítem 18	1	1	1	1.00
ítems 19	1	1	1	1.00
ítem 20	1	1	1	1.00
ítem 21	0.94	1	1	0.98
ítem 22	1	1	1	1.00
ítem 23	1	1	1	1.00

En la tabla 8 se observa que todos los ítems superan el 0.8 de V de Aiken, evidenciando los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia para representar la variable Satisfacción laboral.

1.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Las respuestas de los cuestionarios se subieron a una base de datos en el programa informático Excel. Se generaron los puntajes totales para las dimensiones y variables. Se evaluó el ajuste a la curva normal de la distribución de estos puntajes, para decidir si se usa el coeficiente de correlación de Pearson o el coeficiente de correlación de Spearman, conocido también como Rho de Spearman. La variable trabajo híbrido obtuvo una distribución no normal de los datos, y como todas las variables se correlacionarán con trabajo híbrido, se eligió el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.

3.5 Aspectos éticos

Se cumplió con la normatividad de la Universidad de San Martín de Porres, de acuerdo con las responsabilidades en el procesamiento de los datos obtenidos por los instrumentos. El propio autor aplicó los instrumentos a los colaboradores de la empresa del sector eléctrico, pidiendo previamente su consentimiento información para participar en el estudio. Asimismo, se respetó los derechos de autor, de acuerdo con las normas APA 7ª Ed.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Descripción de la muestra

En las figuras 1, 2 y 3 se describen las características demográficas y laborales de los trabajadores de la empresa eléctrica. Se observa una cantidad balanceada de hombres y mujeres, también de casados y solteros. La mayoría ha trabajado un tiempo de 2 a 5 años en la empresa.

Figura 1

Porcentajes de frecuencia del género de los trabajadores de la empresa

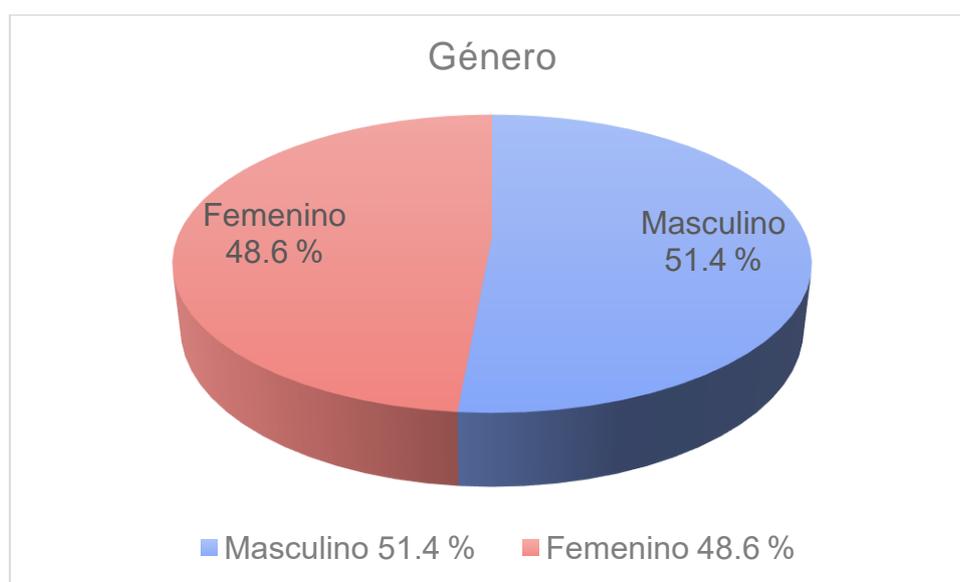


Figura 2

Porcentajes de frecuencia del estado civil de los trabajadores de la empresa

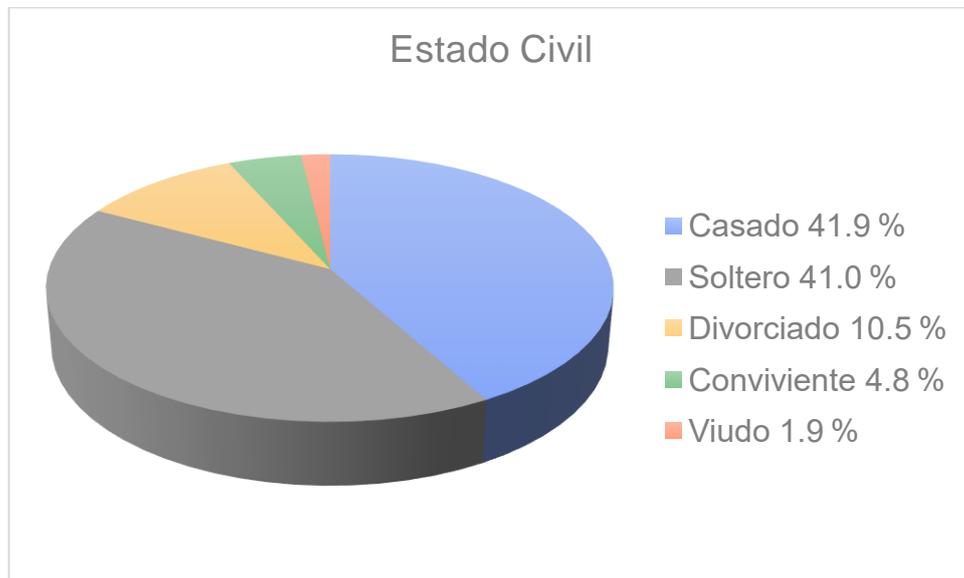


Figura 3

Porcentajes de frecuencia del tiempo de trabajo en la empresa

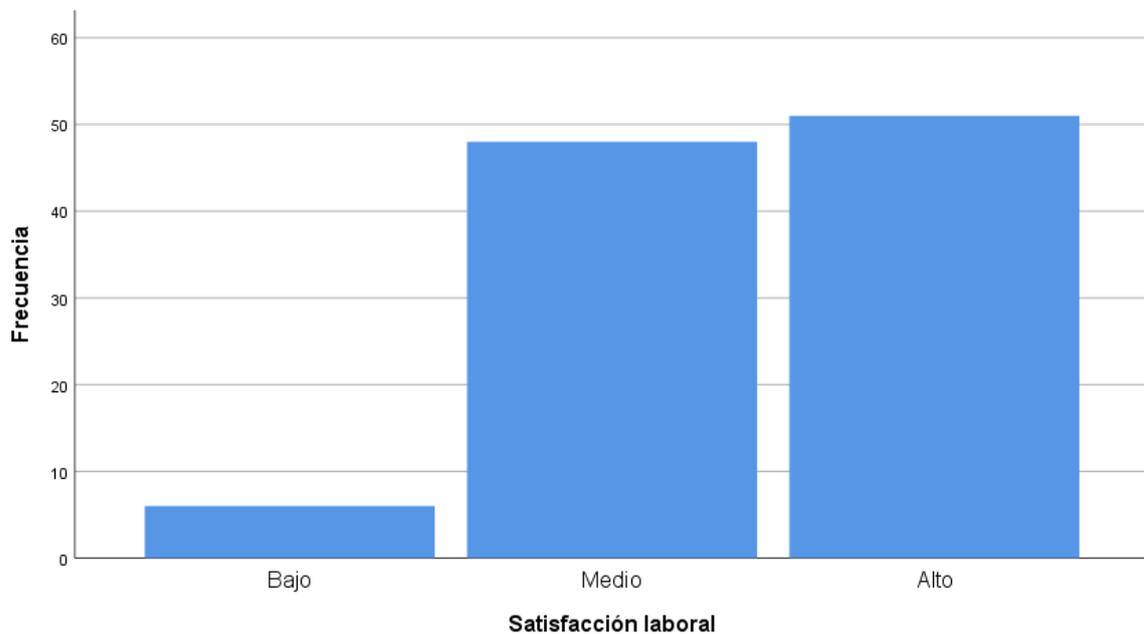


Niveles de Satisfacción laboral

Se obtuvo los niveles de la variable satisfacción laboral en la muestra de trabajadores de una empresa eléctrica. Un 51% obtuvo un nivel alto de satisfacción laboral. El 48% obtuvo un nivel medio y el 6% obtuvo un nivel bajo.

Figura 4

Niveles de Satisfacción laboral



4.2 Análisis exploratorio

En primer lugar, se evaluó la bondad de ajuste a la normalidad de las distribuciones de los puntajes. Es decir, si las distribuciones de trabajo híbrido y satisfacción general se asemejan a la campana de Gauss.

Se empleó la fórmula de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors (KSL) para evaluar si las distribuciones diferían o no de una distribución normal. Los resultados se complementaron con los estadígrafos: media, desviación estándar (DE), puntajes mínimo y máximo.

Tabla 9*Estadísticos y normalidad de las variables*

Variables	Media	DE	Mínimo	Máximo	KSL estadístico	KSL p valor
Trabajo Híbrido	10.2	1.25	4	12	0.234	< 0.001
Satisfacción laboral – puntaje general	80.4	6.03	62	92	0.088	0.385
Motivación	20.7	1.87	15	24	0.131	0.053
Compromiso organizacional	35.3	3.15	25	40	0.134	0.044
Relación vida laboral y personal	24.4	2.32	19	28	0.121	0.089

En tabla 9, en la última columna, se muestra que la variable trabajo híbrido obtuvo un p valor menor a 0.05 por lo que su distribución de datos no sigue una distribución normal. Como todas las correlaciones se realizarán con la variable trabajo híbrido, se optó como técnica de análisis un estadístico no paramétrico. En cuanto a la variable satisfacción laboral, esta si obtuvo una distribución normal de sus puntajes.

Con base en este resultado, para la prueba de correlación se eligió una prueba no paramétrica, el cual fue el coeficiente de correlación de Spearman (Rho), prueba más adecuada para datos no normales y distribuciones asimétricas.

4.3 Contraste de hipótesis

4.3.1 Contrastación de hipótesis general

A continuación, se expone la hipótesis principal del estudio y los resultados obtenidos en la tabla 10:

- Hipótesis general (HG): El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector eléctrico.
- Hipótesis nula: El trabajo híbrido no se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector eléctrico.

Tabla 10

Correlación entre variables principales

Variables	Rho	p valor
Trabajo Híbrido - Satisfacción laboral	0.528	< 0.001

En la tabla 10 se observa que el coeficiente correlación entre trabajo híbrido y satisfacción laboral es 0.528, un número positivo, lo cual indica que entre mayor puntaje de trabajo híbrido, mayor puntaje de satisfacción laboral. Asimismo, la correlación es grande, por lo que se concluye que la satisfacción laboral depende en una magnitud grande de si el régimen de labores es de trabajo híbrido.

Respecto al resultado de significancia estadística (p valor), se obtuvo un valor menor a 0.05, por lo que se puede afirmar que sí existe una relación estadísticamente significativa entre el trabajo híbrido y la satisfacción laboral. Por lo que se asume la hipótesis general del estudio (HG): El trabajo híbrido se

relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector eléctrico.

4.3.2 Contrastación de las hipótesis específicas

Respecto a las correlaciones por dimensiones, a continuación, se expone los resultados obtenidos en la tabla 11:

Tabla 11

Correlación entre trabajo híbrido y las dimensiones de satisfacción laboral

	Dimensiones de Satisfacción laboral	Rho	p valor
	Motivación	0.397	< 0.001
Trabajo Híbrido	Compromiso organizacional	0.388	<0.001
	Relación vida laboral y personal	0.467	< 0.001

A continuación, se expondrá las hipótesis específicas del estudio (HE) y el análisis de resultado respectivo, de acuerdo con la tabla 11:

Hipótesis específica 1:

- HE1: El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con la motivación de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.
- HE1 nula: El trabajo híbrido no se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con la motivación de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.

En la tabla 11 se observa que la dimensión “Motivación” se correlaciona positivamente con el trabajo híbrido. Es decir, a mayor puntaje de trabajo híbrido, mayores puntajes de motivación. Asimismo, esta correlación es de magnitud moderada y estadísticamente significativa ($p < .05$).

Hipótesis específica 2:

- HE2: El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.
- HE2 nula: El trabajo híbrido no se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.

En la tabla 11 se observa que la dimensión “Compromiso organizacional” se correlaciona positivamente con el trabajo híbrido. Es decir, a mayor puntaje de trabajo híbrido, mayores puntajes de compromiso organizacional. Esta correlación es estadísticamente significativa ($p < 0.05$) y de magnitud moderada.

Hipótesis específica 3:

- HE3: El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.
- HE3 nula: El trabajo híbrido no se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.

En la tabla 11 se observa que la dimensión “Equilibrio entre la vida personal y laboral” se correlaciona positivamente con el trabajo híbrido. Es decir, a mayor

puntaje de trabajo híbrido, mayores puntajes de equilibrio entre la vida personal y laboral. La correlación hallada es estadísticamente significativa ($p < 0.05$) y de un tamaño o magnitud moderada.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Discusión de resultados.

La presente investigación ha contrastado favorablemente su hipótesis general y sus hipótesis específicas, por lo tanto, se concluye que existe una correlación positiva entre trabajo híbrido y satisfacción laboral. Asimismo, que también existe correlación entre el trabajo híbrido la motivación, el compromiso organizacional y la relación vida laboral y persona.

La investigación se ha realizado en una empresa privada del sector eléctrico del Perú que se desarrolla en el marco de la formalidad y en el estricto cumplimiento de la ley, por lo tanto, sus trabajadores se encuentran en planilla y gozan de los beneficios de ley, además la organización ha firmado un convenio con cada uno de ellos para la ocurrencia apropiada del trabajo híbrido. El cumplimiento de la Ley 31572 de teletrabajo, resulta determinante para trabajar con satisfacción laboral en la modalidad híbrida tomando en cuenta la evaluación de riesgos, la seguridad ocupacional, la apropiada ergonomía, el equipamiento con la tecnología requerida, la jornada laboral de ocho horas con pausas activas, finalmente, la desconexión digital.

Los trabajadores que componen la muestra están de acuerdo o muy de acuerdo en que no tienen que postergar sus planes familiares y que gozan de flexibilidad y autonomía en la ocurrencia de su labor bajo esta modalidad. Esta es una excelente base para que la satisfacción laboral haya podido desarrollarse apropiadamente.

Con respecto a la satisfacción, encontramos a la motivación como una de las dimensiones que la componen, es precisamente aquí en que afirmamos que

el salario y beneficios resultan determinantes para consolidar los tópicos mencionados anteriormente.

Otro de los factores indispensables es el que la organización brinde el soporte necesario en lo técnico, profesional y hasta anímico, aspectos que todos los encuestados refieren recibirlo, así como la comunicación con jefes, colaterales y subordinados.

Asimismo, la presente investigación concuerda con la realizada por Calvo-Gehin (2022), el cual examina el impacto del teletrabajo en la productividad y la satisfacción laboral, así como su percepción por parte de los trabajadores en España. Se observa que eventos como la pandemia de Covid-19 han acelerado y resaltado las oportunidades del teletrabajo. Los resultados indican que realizar las tareas laborales desde casa tiene un efecto positivo tanto en la productividad percibida como en la satisfacción laboral de los trabajadores. Además, los trabajadores muestran un interés en adoptar un modelo de trabajo híbrido, que combine el teletrabajo con la presencia física en el lugar de trabajo.

Otra investigación que refuerza los resultados encontrados en la presente investigación es la de Mendoza-Ibañez, en su tesis para Maestría en Gestión Pública, satisfacción laboral y el trabajo remoto en docentes de la Red 15 Unidad de Gestión Educativa Local 05 Lima, 2021, En la Universidad Cesar Vallejo, 2022. En el contexto de la pandemia COVID-19, la mayoría de las organizaciones cambiaron a la modalidad de trabajo remoto, las instituciones en el Perú adaptaron sus sistemas educativos a la educación remota a través de la RVMN^o097-MINEDU-2020; ya que surgieron grandes necesidades y desafíos para la comunidad educativa y en los docentes implicó cambios en la manera de enseñar.

El objetivo de esta investigación determinó la relación estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y el trabajo remoto, con respecto a las dimensiones o sus funciones pedagógicas que desarrolla como: planificador y organizador; seguimiento del nivel de la actividad; facilitador y dinamizador y la función de evaluación de actividades. Su diseño fue no experimental, de nivel correlacional, se utilizó Rho de Spearman siendo el valor del coeficiente de 0.313. Se utilizó la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD) de Barraza y Ortega (2009) y para la variable trabajo remoto, se usó la Escala de Belloch. El análisis se llevó a cabo utilizando SPSS 25.0 y contó con la participación de 80 docentes. Los resultados indicaron que existe una relación positiva moderada entre la satisfacción laboral y el trabajo remoto en los docentes de la Red 15 Unidad de Gestión Educativa Local 05 Lima, en el año 2021 (Mendoza-Ibañez, 2022).

Finalmente, podemos mencionar una investigación con gran similitud a la realizada por este investigador, en donde Dávila (2023) en la tesis “Teletrabajo y satisfacción laboral en los colaboradores de Nazca Energy Sac 2022” para optar el grado de Licenciado en administración por la Universidad Señor de Sipán, tuvo como objetivo general determinar la relación entre el teletrabajo y la satisfacción laboral de los colaboradores de Nazca Energy S.A.C. Lima, 2022. Se encontró una relación moderada entre ambas variables. El 90% de los colaboradores experimenta un alto nivel de satisfacción con el teletrabajo. Esto se debe a que los colaboradores que participan en esta modalidad tienen la autonomía para organizar sus actividades tanto laborales como personales, lo que contribuye a equilibrar los aspectos familiares y laborales, además, genera un ahorro considerable en los costos de transporte y alimentación.

Respecto al primer objetivo específico, se halló una correlación directa, positiva, moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.397$; $p < 0.001$) entre el trabajo híbrido y la dimensión “motivación” en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico. Este hallazgo es similar a lo reportado por Fontes y Rebellato (2022) a nivel internacional, y por Fretel et al. (2022) a nivel nacional. En el estudio de Fretel et al. (2022) investigaron la influencia de la modalidad laboral (híbrida vs presencial) en la motivación autónoma, en una muestra de 317 administrativos en Perú. Los investigadores encontraron una correlación grande ($Rho = 0.719$) entre la modalidad de trabajo y la motivación autónoma.

Adicionalmente, probaron un modelo de regresión línea donde la modalidad de trabajo, como variable independiente, influye en la motivación, como variable dependiente. Esta regresión obtuvo un $R^2 = 0.393$. Como explicación, Fretel et al. (2022) mencionan que las características del trabajo híbrido, como es la libertad del cómo hacer el trabajo, las capacidades y habilidades que puede desempeñar y el reconocimiento se practican mejor bajo la modalidad híbrida, por lo que los trabajadores se sienten más motivados para trabajar de manera efectiva.

Respecto al segundo objetivo específico, se halló una correlación directa, positiva, moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.388$; $p < 0.001$) entre el trabajo híbrido y la dimensión “Compromiso organizacional” en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico. Este resultado se ha replicado a nivel internacional por Rodríguez-Murillo (2022) y a nivel nacional por Taipe-Bendezu (2022). En el estudio nacional citado, se trabajó con una muestra de 160 colaboradores de una empresa de servicios bajo la modalidad teletrabajo, a los cuales se les aplicaron dos cuestionados ad-hoc compuestos de 20 preguntas, para evaluar las variables teletrabajo y compromiso laboral. Se halló una correlación

grande ($\rho = 0.578$) y estadísticamente significativa entre ambas variables. La interpretación a este resultado es que, mientras la empresa mejore y optimice correctamente las condiciones y plataformas de la modalidad teletrabajo, el compromiso de los colaboradores se incrementará en una gran manera. Se podría interpretar que, debido a que pocas empresas ofrecen la modalidad híbrida y de teletrabajo, las personas valoran más su puesto laboral cuando trabajan bajo estas modalidades y muestran un alto compromiso laboral, para mantenerse en la empresa.

Respecto al tercer objetivo específico, se halló una correlación directa, positiva, moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.467$; $p < 0.001$) entre el trabajo híbrido y la dimensión “Equilibrio entre la vida laboral y personal” en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico. Este resultado coincide con los hallazgos a nivel nacional (Espilco y Villacorta, 2022) e internacional (Calvo-Gehin, 2022), los cuales en su investigación hallaron una correlación grande (0.538) y estadísticamente significativa, en una muestra de 291 colaboradores bajo modalidad híbrida, de tres empresas del sector de consumo masivo. En dicho estudio, usaron los mismos instrumentos empleados en la actual investigación, por lo que la similitud de respuestas en la dimensión “equilibrio entre la vida laboral y personal” es alta. En este antecedente emplearon una muestra de trabajadores más jóvenes y con diferentes labores, los cuales también identifican la importancia de no sobrecargar las actividades laborales en desmedro de la vida personal, y si este escenario ocurre, el trabajar bajo una modalidad híbrida brinda ventajas para sobrellevar la alta carga laboral.

CONCLUSIONES

1. Se encontró una correlación directa, positiva, grande y estadísticamente significativa ($\rho = 0.528$; $p < 0.001$) entre las variables de trabajo híbrido y la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico; es decir, si los colaboradores gozan de los beneficios de un régimen de trabajo híbrido, tendrán un incremento en la satisfacción que sienten sobre su trabajo en general.
2. Se halló una correlación directa, positiva, moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.397$; $p < 0.001$) entre el trabajo híbrido y la dimensión “motivación” en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico; es decir, si los colaboradores trabajan bajo un régimen de trabajo híbrido, es posible que se incremente su motivación para realizar sus actividades laborales.
3. Se halló una correlación directa, positiva, moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.388$; $p < 0.001$) entre el trabajo híbrido y la dimensión “Compromiso organizacional” en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico; es decir, si los colaboradores trabajan bajo un régimen de trabajo híbrido, es posible que su compromiso con la empresa sea mayor.
4. Se halló una correlación directa, positiva, moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.467$; $p < 0.001$) entre el trabajo híbrido y la dimensión “Equilibrio entre la vida laboral y personal” en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico; es decir, si los colaboradores trabajan bajo un régimen de trabajo híbrido, consideran que tienen un adecuado equilibrio entre su vida personal y responsabilidades laborales.

5. Sobre los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico, se halló que un 51% obtuvo un nivel alto de satisfacción laboral, el 48% obtuvo un nivel medio y el 6% obtuvo un nivel bajo. De acuerdo con los resultados, la gran mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con su rol y funciones en la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las empresas interesadas en implementar el trabajo híbrido como modalidad de trabajo, que conozcan y cumplan con la Ley de teletrabajo 31572, que contemplan aspectos como el cumplimiento de la voluntariedad, de la privacidad de las comunicaciones, las obligaciones de las partes, la capacitación previa, la provisión del equipo necesario, la desconexión digital, la seguridad y la identificación de riesgos, así como la normalidad de la compensación y salario. Todos estos aspectos, favorecerán una mayor satisfacción laboral con lo cual, se potencia la productividad en los trabajadores.
2. Hay factores que el presente estudio no ha contemplado directamente sin embargo se desprenden de algunos hechos, como es el factor de ahorro de costos en la organización. Tener más de 105 estaciones de trabajo fuera de las oficinas, generará un ahorro en espacio, mantenimiento, mobiliario, mantenimiento, paqueos, agua, energía eléctrica y comedores, entre otros. Actualmente, las oficinas ya no son exclusivas para el uso de cada trabajador, en su lugar se han implementado plataformas en las que cada colaborador, haciendo uso de la tecnología, separa una estación de trabajo para los días que acudirá a la oficina en la semana. Además, se debe cuantificar estos ahorros para promover la toma de decisión a fin de que más empresas adopten el trabajo híbrido como modalidad de trabajo en sus organizaciones.
3. Se debe hacer más investigaciones para determinar la predisposición y la preparación que tienen empresas de otros sectores, para implementar el

trabajo híbrido como nuevo formato de trabajo, en el entendido que esta forma de trabajo, influye en la satisfacción laboral y la productividad.

4. Realizar otros estudios para conocer si el hecho que una empresa ofrezca la modalidad del trabajo híbrido genera que la organización tenga mayor atractivo para atraer y retener al talento humano y si este factor impacta en sus procesos de selección y línea de carrera, mejorando también su imagen institucional.
5. Asimismo, se sugiere que las empresas generen empleos que promuevan la salud mental en los colaboradores que se desempeñan en la modalidad de trabajo híbrido ya que el estar aislados y no ubicarse dentro de las instalaciones corporativas, podría generarles la percepción de no pertenecer a una organización como tal, sintiéndose alejados de la empresa, haciendo que su productividad y su identidad con la empresa decaiga.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Arce, L. & Rojas, K. (2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *Cuadernos de Investigación UNED, 12*(2), e3141. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-42662020000200484&script=sci_arttext
- Arteaga, M., y Marquina, K. (2021). *Satisfacción laboral y condiciones del trabajo remoto en un contexto de emergencia sanitaria nacional: estudio descriptivo - exploratorio en la banca múltiple de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20708>
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Gungor, H. (2022). Task Performance and Job Satisfaction Under The Effect Of Remote Working: Call Center Evidence. *Economics & Sociology, 15*(1), 284 – 296. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/18>
- Bravo, M. J., Peiró, M. J., y Rodríguez, I. (1996). La actividad laboral en su Contexto. J. Ma. Peiró y F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I. Síntesis, 343-394.

- Barraza, A. y Ortega, F. (2009). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. *Revista electrónica Diálogos Educativos*, 9(17).
- Buirra, J. (2012) *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad*. Editorial UOC.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado Revista de Currículum y Formación de profesorado*, 6(1), 1-10.
- Calvo-Gehin, M. (2022). Impacto del teletrabajo en la productividad y en la satisfacción laboral de los trabajadores [Tesis de Master, Universidad Pontificia Comillas]. <http://hdl.handle.net/11531/77363>
- Casachagua, T. (2013). *Factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción de la cooperativa industrial Manufacturas del Centro Ltda* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro de Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/3818>
- Cegarra D., Cegarra J., & Sánchez, M. (2015). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia business review*, 29, 102-112.
- Chuco, V. J., Álvarez, J. A., Chávez, M. G. A., & Cuba, L. A. F. (2021). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del covid-19. *Review of Global Management*, 6(1), 50–55. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1489>
- Dávila, J. (2023). *Tele trabajo y satisfacción laboral de los colaboradores de Nazca Energy S.A.C. Lima 2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/10815>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.

- De La Cruz, J., & Farje, S. (2018). *El impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados contratados directamente versus contratados por una empresa de intermediación laboral*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Negocios]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624957>
- Dierdorff, E.C. & Aguinis, H. (2018). Expanding job crafting theory beyond the worker and the job. *Management Research*, 16(3), 225-247. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-08-2017-0773>
- Congreso de la Republica del Perú (2022). *Ley N° 31572. Ley del teletrabajo*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2104305-1>
- Economist Impact (2022). *Implementación del trabajo híbrido*. https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf
- Euronews (2020). *La pandemia de coronavirus es la mayor crisis del mundo desde la II Guerra Mundial, dice la ONU*. <https://es.euronews.com/2020/04/01/la-pandemia-de-coronavirus-es-la-mayor-crisis-del-mundo-desde-la-ii-guerra-mundial-dice-la>
- El Peruano-DS Supremo (2020) *Decreto Supremo que desarrolla disposiciones para el Sector Privado, sobre el trabajo remoto previsto en el Decreto de Urgencia 026-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID – 19*. Perú
- Enebral, J. (2008). *Lifelong e-learners en la era del conocimiento*. <https://www.gestiopolis.com/lifelong-e-learners-era-conocimiento/>

- Espilco, P. y Villacorta, S. (2023). *Impacto del trabajo híbrido en la satisfacción laboral por generaciones de colaboradores del sector consumo masivo en Lima Metropolitana, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667287>
- Fretel, C., Guillen, G., Hostos, J. y Espinoza, M. (2022). *¿El teletrabajo impacta en la motivación? El rol mediador de las necesidades psicológicas básicas* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN].
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/3024>
- Fontes, M. y Rebellato, L. (2022). *Teletrabajo Post Pandemia: Impacto en la satisfacción y en la motivación de los colaboradores* [Tesis de Maestría, Universidad de la República Uruguay].
<https://hdl.handle.net/20.500.12008/36076>
- Foro EFR (2012). *El libro blanco del Teletrabajo*. España.
<https://www.equiposytalento.com/contenido/download/estudios/Teletrabajo.pdf>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Allyn & Bacon
- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
<https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
- Gurin, G., Veroff, J., & Feld, S. (1960). *Americans view their mental health*. Basic Books.

- Gutiérrez, J., y Solano S. (2021). Teletrabajo: Motivación Y desempeño Laboral En Costa Rica En El Contexto De La Pandemia Del COVID-19. *Cuadernos De Administración*, 1 (1), 15-28
<https://revistasecauned.com/index.php/cda/article/view/3>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw Hill.
- Herzberg, F., Mauser, B., & Synderman, N. (1959). *The motivation to work*. Ed Wiles.
- Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163.
<https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hurley, P. (2011). *Telework for Dummies*. Wiley Publishing.
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “workfamily” to “work-life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal Of Vocational Behavior*, 82(3), 221–237.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.005>
- Lares, J. & Sandía, C. (2005). *Teletrabajo: Perfil del trabajador móvil* [Tesis no publicada]. Universidad Católica Andrés Bello.
- Limo, D., Purizaga, M. y Razzeto, M. (2022). *Trabajo híbrido y su influencia en los resultados de ventas del visitador médico en Megalabs. Año 2022* [Tesis de bachillerato, San Ignacio de Loyola - Escuela ISIL].
<https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/639>
- Locke, E.A. (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, en Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.

- Lodhal, J. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
<https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Mendoza-Ibañez, A. (2022). *Satisfacción laboral y el trabajo remoto en docentes de la Red 15 Unidad de Gestión Educativa Local 05 Lima, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/88340>
- Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo (2013). *Reglamento de la Ley N°30036. Ley que regula el teletrabajo*.
<https://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2015/Noviembre/03/EXP-DS-009-2015-TR.PDF>
- Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo (2022). *Reglamento de la Ley n° 31572. Ley del teletrabajo*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/3945454-002-2023-tr>
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – Colombia (2008). *Teletrabajo*. <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-571.html>
- Niebuhr, F., Borle, P., Boerner-Zobel, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and Happy Working from Home? Effects of Working from Home on Employee Health and Job Satisfaction. *International Journal of Environmental research and public health*, 19(3).
<https://doi.org/10.3390/ijerph19031122>
- Nilles, J. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow*. John Wiley & Sons.

- ONU – Organización de Naciones Unidas (6 de julio 2021). *Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de COVID-19*. <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>
- Refulio, D. y Rojas, V. (2022). *El trabajo remoto y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Roosevelt, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12074>
- Reyes, S. (2022). *Satisfacción laboral en teletrabajadores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, periodo junio 2021 – mayo 2022*. [Tesis de título, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/28091/1/FCP-CPIREYES%20SHIRLEY.pdf>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, M. & Dabos, G. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal. *Revisión e integración de la literatura*, 25(1), 219-242, <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1055>
- Rodríguez-Murillo, J. (2022). *Relación entre las características sociodemográficas, las modalidades de trabajo y el nivel de compromiso laboral en empleados de una empresa del sector de tecnología* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/82979>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68 – 78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma.

- Sánchez, M. & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Sirgy, M., & Lee, D. (2017). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of life*, 13(1), 229 – 254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Statista. (2020). *Sociedad y economía. Obtenido de Porcentaje de empleados que trabajaron desde su casa durante el confinamiento en México en junio de 2020.* <https://es.statista.com/estadisticas/1147384/porcentaje-empleados-homeoffice-mexico/>
- Suárez, C. (2021). *La evolución del empleo remoto.* <https://economyatic.com/teletrabajo/conceptos-basicos/la-evolucion-del-empleo-remoto/>
- Taípe-Bendezu, G. (2022). *Teletrabajo y su influencia en el compromiso laboral de los colaboradores en una empresa de servicios* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109828>
- Tosca-Vidal, C. M. (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.vol34n2.934>
- Ulate-Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores. *Tecnología en Marcha*, 33, 23-31.
- Vilhelmson, B. & Thulin, E. (2016). *Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden.* <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12060>

- Villalba, W., Villamizar, L., & Sánchez, M. (2017). Model for implementation of teleworking in software development organizations. *Sistemas & Telemática*, 15(43), 29-44. doi:10.18046/syt.v15i43.2734
- Walden, J., Jung, E., & Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73 - 89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>
- Wei, T., Wang, W., & Yu, S. (2022). Analysis of the Cognitive Load of Employees Working from Home and the Construction of the Telecommuting Experience Balance Model. *Sustainability*, 14(18), 11722. <https://doi.org/10.3390/su141811722>
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- Zuazo, A. (2018). *Burnout y calidad de vida profesional en policías de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Psicología]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625148>

ANEXO A. Encuestas

- Cuestionario sobre trabajo híbrido de Espilco y Villacora (2022).
 - Este instrumento utiliza la siguiente escala de medición: Escala tipo Likert: (5) Muy de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) Muy en desacuerdo
 - Ítems del instrumento:

P1 - Puedo respetar los planes familiares sin tener urgencia de trabajo que me haga postergar o cancelar las actividades.

P2 - Tengo autonomía o libertad de decisión en lo que compete al trabajo que realizo.

P3 - Cuento con la autonomía suficiente para administrar mis horarios de trabajo durante el día.

- Encuesta de Satisfacción laboral de Espilco y Villacora (2022).
 - Este instrumento utiliza la siguiente escala de medición: Escala tipo Likert: (5) Muy de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) Muy en desacuerdo
 - Ítems y dimensiones del instrumento:

Dimensiones	Ítems del instrumento
Motivación	<i>P1 - Me motiva que la empresa me rete a salir de mi zona de confort a través del trabajo híbrido.</i>
	<i>P2 - Me siento orgulloso(a) de las labores realizadas en el trabajo híbrido?</i>
	<i>P3 - Tengo ganas de aprender y/o crecer profesionalmente durante el trabajo híbrido.</i>
	<i>P4 - Considero que me pagan una cantidad justa por el trabajo que hago.</i>
	<i>P5 - Se me otorgan todos los beneficios que merezco tener.</i>
	<i>P6 - Considero que tenemos la misma oportunidad de ser ascendidos.</i>

Dimensiones	Ítems del instrumento
	<p><i>P7 - Considero que la diferencia de opiniones, en lugar de solo resultar en discusiones, desarrolla tensiones creativas que ayudan a desarrollarme en mi rol.</i></p> <p><i>P8 - Sigo manteniendo las buenas relaciones interpersonales con la gente que laboro durante el trabajo híbrido.</i></p> <p><i>P9 - Me siento incluido (a) en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza en ambas modalidades (presencial y remota)</i></p>
	<p><i>P10 - Sigo recibiendo el soporte de las otras áreas para realizar el trabajo híbrido adecuado.</i></p> <p><i>P11 - La comunicación entre las áreas que se relacionan con mi rol sigue siendo fluida</i></p>
Compromiso organizacional	<p><i>P12 - Mi jefe directo me brinda los recursos necesarios para realizar efectivamente mis labores híbridas</i></p> <p><i>P13 - Considero que el estilo de liderazgo de mi jefe directo apoya a que se realice un trabajo híbrido eficiente</i></p> <p><i>P14 - Cuando hago un buen trabajo recibo el reconocimiento correspondiente.</i></p> <p><i>P15 - Tengo la posibilidad de realizar propuestas y que estas sean tomadas en cuenta.</i></p> <p><i>P16 - Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo no son bloqueados por la burocracia.</i></p> <p><i>P17 - Considero que se me informa lo que está pasando en mi área</i></p>

Dimensiones	Ítems del instrumento
Relación vida laboral y personal	<i>P18 - Considero que tengo tiempo para mis actividades</i>
	<i>P19 - Mi trabajo híbrido me permite mantenerme en buen estado de salud (sin stress, sin riesgos ergonómicos, entre otros)</i>
	<i>P20 - Mi trabajo es importante para mi familia</i>
	<i>P21 - Estoy conforme con el tiempo que tengo para pasar con mis familiares sin cuestionar mi continuidad laboral.</i>
	<i>P22 - Considero que la empresa respeta mis horarios laborales.</i>
	<i>P23 - Considero que tengo un buen manejo de mis emociones durante el horario laboral a pesar de los obstáculos del día (sobrecarga, desorganización)</i>

ANEXO B. Formato Validación de expertos

Se comprobó la validez mediante el juicio de expertos. Se convocó a tres expertos en los temas abordados, a los cuales se les consultó en una escala del 1 al 4 los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia que tienen los ítems de ambos cuestionarios.



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Instrucciones:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que corresponda, según su evaluación basada en la presente rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-35.pdf

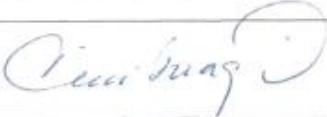
Santa Anita, ...23. de ...Noviembre... de 2023.

Juez 1:

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1: TRABAJO HÍBRIDO

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Escala de trabajo híbrido.					
Autor del Instrumento	Adaptado por Espilco y Villacorta (2022).					
Variable 1:	Trabajo híbrido					
Población:	Los trabajadores de una empresa generadora de energía.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1 Flexibilidad	P1. Puedo respetar los planes familiares sin tener urgencia de trabajo que me haga postergar o cancelar las actividades.	2	1	3	3	Respeto los planes familiares aunque tengo urgencias en el trabajo remoto, híbrido
I2 Autonomía	P2. Tengo autonomía o libertad de decisión en lo que compete al trabajo que realizo.	4	4	4	4	
	P3. Cuento con la autonomía suficiente para administrar mis horarios de trabajo durante el día.	4	4	4	4	

Firma de validador experto	
----------------------------	--

Juez 1:

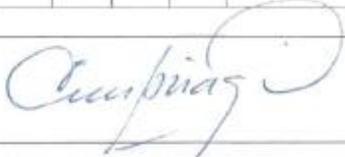
FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2
VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Escala de Satisfacción Laboral					
Autor del Instrumento	Adaptado por Espilco y Villacorta (2022).					
Variable 2:	Satisfacción Laboral					
Población:	Los trabajadores de una empresa generadora de energía.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Motivación / Intrínseca	P1. Me motiva que la empresa me rete a salir de mi zona de confort a través del trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P2. Me siento orgulloso(a) de las labores realizadas en el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P3. Tengo ganas de aprender y/o crecer profesionalmente durante el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
D1 Motivación / Extrínseca	P4. Considero que me pagan una cantidad justa por el trabajo que hago.	4	4	4	4	
	P5. Se me otorgan todos los beneficios que merezco tener.	4	4	4	4	
	P6. Considero que todos tenemos la misma oportunidad de ser ascendidos.	4	4	4	4	
D2 Compromiso Organizacional / Clima laboral.	P7. Considero que la diferencia de opiniones, en lugar de ser resultado en discusiones, desarrolla tensiones creativas que ayudan a desarrollarme en mi rol.	4	3	4	4	
	P8. Sigo manteniendo las buenas relaciones interpersonales con la gente que laboro durante el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P9. Me siento incluido (a) en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza en ambas modalidades (presencial y remota).	4	4	4	4	
D2 Compromiso Organizacional / Sinergia en equipos de trabajo	P10. Sigo recibiendo el soporte adecuado de las otras áreas para realizar mis labores en el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P11. La comunicación entre las áreas que se relacionan con mi rol sigue siendo fluida y constante.	4	4	4	4	

Juez 1:

D2 Compromiso Organizacional / Liderazgo	P12. Mi jefe directo me brinda todos los recursos necesarios para realizar efectivamente mis labores híbridas.	4	4	4	4	
	P13. Considero que el estilo de liderazgo de mi jefe directo apoya a que se realice un trabajo híbrido eficiente.	4	4	4	4	
	P14. Cuando hago un buen trabajo recibo el reconocimiento correspondiente.	4	4	4	4	
	P15. Tengo la posibilidad de realizar propuestas y que éstas sean tomadas en cuenta	4	4	4	4	
D2 Compromiso Organizacional / Gestión de la Empresa	P16. Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo no son bloqueados por la burocracia.	4	4	4	4	
	P17. Considero que se me informa lo que está pasando en mi área.	4	4	4	4	
D3 Equilibrio entre vida personal y laboral / Personal	P18. Considero que tengo tiempo para mis actividades personales (salir a caminar, correr, con amigos, leer, etc.).	4	4	4	4	
	P19. Mi trabajo híbrido me permite mantenerme en buen estado de salud (sin stress, sin riesgos ergonómicos, entre otros).	4	4	4	4	
D3 Equilibrio entre vida personal y laboral / Familiar	P20. Mi trabajo es importante para mi familia.	4	4	4	4	
	P21. Estoy conforme con el tiempo que tengo para pasar con mis familiares sin cuestionar mi continuidad laboral (renunciar).	4	3	4	4	Quitar Renuncia
D3 Equilibrio entre vida personal y laboral/ Laboral	P22. Considero que la empresa respeta mis horarios laborales.	4	4	4	4	
	P23. Considero que tengo un buen manejo de mis emociones durante el horario laboral a pesar de los obstáculos del día (sobrecarga, desorganización, etc).	4	4	4	4	

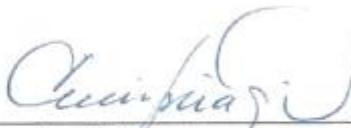
Firma de validador experto	
----------------------------	--

Juez 1:

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo (X) [Docente USMP] ✓
Apellidos y nombres:	Aliaza Herrera, Cecilia Haydee Eufemia
Sexo:	Hombre () Mujer (X)
Profesión:	Psicóloga
Grado académico	Licenciado ¹ () Maestro () Doctor (X)
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más (X)
	Solamente para validadores externos
Organización donde labora:	Universidad Nacional Federico Villarreal
Cargo actual:	Presidente de Comisión Organizadora UNAB
Área de especialización	Gestión pública
N° telefónico de contacto	993459822
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: caliazah@usmp.pe
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono () Por correo electrónico (X)


 Firma Validador Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1: TRABAJO HÍBRIDO

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Escala de trabajo híbrido.					
Autor del Instrumento	Adaptado por Espilco y Villacorta (2022).					
Variable 1:	Trabajo híbrido					
Población:	Los trabajadores de una empresa generadora de energía.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
1 Flexibilidad	P1. Puedo respetar los planes familiares sin tener urgencia de trabajo que me haga postergar o cancelar las actividades.	4	4	4	4	
2 Autonomía	P2. Tengo autonomía o libertad de decisión en lo que compete al trabajo que realizo.	4	4	4	4	
	P3. Cuento con la autonomía suficiente para administrar mis horarios de trabajo durante el día.	4	4	4	4	

Firma de validador experto	
----------------------------	--

Juez 2:

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

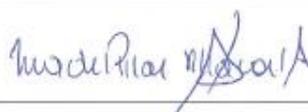
TABLA N° 2
VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Escala de Satisfacción Laboral					
Autor del Instrumento	Adaptado por Espilco y Villacorta (2022).					
Variable 2:	Satisfacción Laboral					
Población:	Los trabajadores de una empresa generadora de energía.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Motivación / Intrínseca	P1. Me motiva que la empresa me rete a salir de mi zona de confort a través del trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P2. Me siento orgulloso(a) de las labores realizadas en el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P3. Tengo ganas de aprender y/o crecer profesionalmente durante el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
D1 Motivación / Extrínseca	P4. Considero que me pagan una cantidad justa por el trabajo que hago.	4	4	4	4	
	P5. Se me otorgan todos los beneficios que merezco tener.	4	4	4	4	
	P6. Considero que todos tenemos la misma oportunidad de ser ascendidos.	4	4	4	4	
D2 Compromiso Organizacional / Clima laboral.	P7. Considero que la diferencia de opiniones, en lugar de solo resultar en discusiones, desarrolla tensiones creativas que ayudan a desarrollarme en mi rol.	4	4	4	4	
	P8. Sigo manteniendo las buenas relaciones interpersonales con la gente que laboro durante el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P9. Me siento incluido (a) en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza en ambas modalidades (presencial y remota).	4	4	4	4	
D2 Compromiso Organizacional / Sinergia en equipos de trabajo	P10. Sigo recibiendo el soporte adecuado de las otras áreas para realizar mis labores en el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P11. La comunicación entre las áreas que se relacionan con mi rol sigue siendo fluida y constante.	4	4	4	4	

Juez 2:

D2 Compromiso Organizacional / Liderazgo	P12. Mi jefe directo me brinda todos los recursos necesarios para realizar efectivamente mis labores híbridas.	4	4	4	4	
	P13. Considero que el estilo de liderazgo de mi jefe directo apoya a que se realice un trabajo híbrido eficiente.	4	4	4	4	
	P14. Cuando hago un buen trabajo recibo el reconocimiento correspondiente.	4	4	4	4	
	P15. Tengo la posibilidad de realizar propuestas y que éstas sean tomadas en cuenta	4	4	4	4	
D2 Compromiso Organizacional / Gestión de la Empresa	P16. Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo no son bloqueados por la burocracia.	4	4	4	4	
	P17. Considero que se me informa lo que está pasando en mi área.	4	4	4	4	
D3 Equilibrio entre vida personal y laboral / Personal	P18. Considero que tengo tiempo para mis actividades personales (salir a caminar, correr, con amigos, leer, etc.).	4	4	4	4	
	P19. Mi trabajo híbrido me permite mantenerme en buen estado de salud (sin stress, sin riesgos ergonómicos, entre otros).	4	4	4	4	
D3 Equilibrio entre vida personal y laboral / Familiar	P20. Mi trabajo es importante para mi familia.	4	4	4	4	
	P21. Estoy conforme con el tiempo que tengo para pasar con mis familiares sin cuestionar mi continuidad laboral (renunciar).	4	4	4	4	
D3 Equilibrio entre vida personal y laboral/ Laboral	P22. Considero que la empresa respeta mis horarios laborales.	4	4	4	4	
	P23. Considero que tengo un buen manejo de mis emociones durante el horario laboral a pesar de los obstáculos del día (sobrecarga, desorganización, etc).	4	4	4	4	

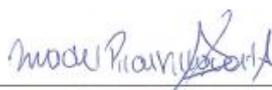
Firma de validador experto



INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo <input checked="" type="checkbox"/> [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	Mario del Pilar Villacorta Soroli
Sexo:	Hombre () Mujer <input checked="" type="checkbox"/>
Profesión:	Administración
Grado académico	Licenciado ¹ () Maestro <input checked="" type="checkbox"/> Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más <input checked="" type="checkbox"/>
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	RED DE ENERGIA DEL PERU
Cargo actual:	Gerente de Gestión Humana
Área de especialización	
N° telefónico de contacto	989307552
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: Mvillacorta(2)Rep. @ - .pe
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono () Por correo electrónico ()


Firma Validador Experto

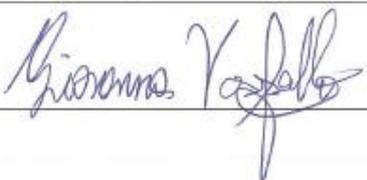
¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

Juez 3:

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1: TRABAJO HÍBRIDO

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Escala de trabajo híbrido.					
Autor del Instrumento	Adaptado por Espilco y Villacorta (2022).					
Variable 1:	Trabajo híbrido					
Población:	Los trabajadores de una empresa generadora de energía.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
1 Flexibilidad	P1. Puedo respetar los planes familiares sin tener urgencia de trabajo que me haga postergar o cancelar las actividades.	4	4	4	4	
2 Autonomía	P2. Tengo autonomía o libertad de decisión en lo que compete al trabajo que realizo.	4	4	4	4	
	P3. Cuento con la autonomía suficiente para administrar mis horarios de trabajo durante el día.	4	4	4	4	

Firma de validador experto	
----------------------------	--

Juez 3:

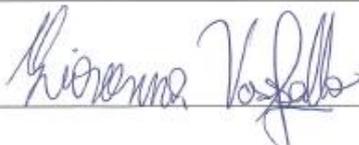
FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2
VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Escala de Satisfacción Laboral					
Autor del Instrumento	Adaptado por Espilco y Villacorta (2022).					
Variable 2:	Satisfacción Laboral					
Población:	Los trabajadores de una empresa generadora de energía.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Motivación / Intrínseca	P1. Me motiva que la empresa me rete a salir de mi zona de confort a través del trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P2. Me siento orgulloso(a) de las labores realizadas en el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P3. Tengo ganas de aprender y/o crecer profesionalmente durante el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
D1 Motivación / Extrínseca	P4. Considero que me pagan una cantidad justa por el trabajo que hago.	4	4	4	4	
	P5. Se me otorgan todos los beneficios que merezco tener.	4	4	4	4	
	P6. Considero que todos tenemos la misma oportunidad de ser ascendidos.	4	4	4	4	
D2 Compromiso Organizacional / Clima laboral.	P7. Considero que la diferencia de opiniones, en lugar de solo resultar en discusiones, desarrolla tensiones creativas que ayudan a desarrollarme en mi rol.	4	4	4	4	
	P8. Sigo manteniendo las buenas relaciones interpersonales con la gente que laboro durante el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P9. Me siento incluido (a) en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza en ambas modalidades (presencial y remota).	4	4	4	4	
D2 Compromiso Organizacional / Sinergia en equipos de trabajo	P10. Sigo recibiendo el soporte adecuado de las otras áreas para realizar mis labores en el trabajo híbrido.	4	4	4	4	
	P11. La comunicación entre las áreas que se relacionan con mi rol sigue siendo fluida y constante.	4	4	4	4	

Juez 3:

D2 Compromiso Organizacional / Liderazgo	P12. Mi jefe directo me brinda todos los recursos necesarios para realizar efectivamente mis labores híbridas.	4	4	4	4	
	P13. Considero que el estilo de liderazgo de mi jefe directo apoya a que se realice un trabajo híbrido eficiente.	4	4	4	4	
	P14. Cuando hago un buen trabajo recibo el reconocimiento correspondiente.	4	4	4	4	
	P15. Tengo la posibilidad de realizar propuestas y que éstas sean tomadas en cuenta	4	4	4	4	
D2 Compromiso Organizacional / Gestión de la Empresa	P16. Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo no son bloqueados por la burocracia.	4	4	4	4	
	P17. Considero que se me informa lo que está pasando en mi área.	4	4	4	4	
D3 Equilibrio entre vida personal y laboral / Personal	P18. Considero que tengo tiempo para mis actividades personales (salir a caminar, correr, con amigos, leer, etc.).	4	4	4	4	
	P19. Mi trabajo híbrido me permite mantenerme en buen estado de salud (sin stress, sin riesgos ergonómicos, entre otros).	4	4	4	4	
D3 Equilibrio entre vida personal y laboral / Familiar	P20. Mi trabajo es importante para mi familia.	4	4	4	4	
	P21. Estoy conforme con el tiempo que tengo para pasar con mis familiares sin cuestionar mi continuidad laboral (renunciar).	4	4	4	4	
D3 Equilibrio entre vida personal y laboral/ Laboral	P22. Considero que la empresa respeta mis horarios laborales.	4	4	4	4	
	P23. Considero que tengo un buen manejo de mis emociones durante el horario laboral a pesar de los obstáculos del día (sobrecarga, desorganización, etc).	4	4	4	4	

Firma de validador experto	
----------------------------	--

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo <input checked="" type="checkbox"/> [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	Giovanna Vassallo Scrbuceti
Sexo:	Hombre () Mujer <input checked="" type="checkbox"/>
Profesión:	Psicóloga
Grado académico	Licenciado ¹ () Maestro <input checked="" type="checkbox"/> Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más <input checked="" type="checkbox"/>
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Cargo actual:	Profesora a Tiempo Completo.
Área de especialización	Recursos Humanos - Investigación
N° telefónico de contacto	987523597
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: giovanna.vassallo@upc.pe
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono <input checked="" type="checkbox"/> Por correo electrónico ()


 Firma Validador Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

ANEXO C. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:		Influencia entre el trabajo híbrido y la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.			
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN		Calidad de vida laboral			
AUTOR(ES):		PEREZ-EGANA LOLI LUIS JOSÉ			
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>General: ¿Cuál es la influencia del trabajo híbrido en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico?</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación entre trabajo híbrido y la motivación en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico? ¿Cuál es la relación entre trabajo híbrido y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico? ¿Cuál es la relación entre trabajo híbrido y el equilibrio entre la vida personal y laboral en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico? 	<p>General: Determinar la influencia del trabajo híbrido en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico.</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar la relación entre trabajo híbrido y la motivación en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico. Identificar la relación entre trabajo híbrido y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico. Identificar la relación entre trabajo híbrido y el equilibrio entre la vida personal y laboral en los colaboradores de una empresa del sector eléctrico. 	<p>General: El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa del sector eléctrico.</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con la motivación de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico. El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico. El trabajo híbrido se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico. 	<p>Variable independiente: Trabajo híbrido</p> <p>Variable dependiente: Satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad Autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Alcance: descriptivo correlacional. (relación entre variables) Diseño: no experimental Unidad de análisis: colaboradores en trabajo híbrido en una empresa del sector eléctrico.

ANEXO D. Matriz de operacionalización

Variable 1: Trabajo Híbrido

Definición conceptual: Es la combinación de las modalidades laborales conocidas como el trabajo tradicional y el trabajo a distancia, lo que posibilita trabajar tanto fuera como dentro de las instalaciones de la empresa (Tosca-Vidal, 2022).

Definición operacional. El trabajo híbrido se realiza de forma intermitentemente tanto en la oficina como en la casa, posterior a un acuerdo explícito entre el empleador y el colaborador.

Tabla D1

Operacionalización de la variable trabajo híbrido

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala de medición
Trabajo Híbrido	- Flexibilidad - Autonomía		Escala de trabajo híbrido de Espilco y Villacorta (2023)	Cuantitativa / Ordinal

Variable 2: Satisfacción laboral

Definición conceptual: Es la condicional emocional placentera que resultad de la evaluación del trabajo o labor desarrollada, para facilitar o lograr cumplir los valores de trabajo de este.

Definición operacional:

Es el sentimiento favorable, el estado emocional positivo del trabajador respecto a la forma en que realiza el trabajo, en este caso la modalidad “trabajo hibrido”

Tabla D2

Operacionalización de la variable Satisfacción laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala de medición
Satisfacción laboral	Motivación	- Intrínseca - Extrínseca - Clima organizacional	Escala de Satisfacción laboral de Espilco y Villacorta (2023)	Cuantitativa / Ordinal
	Compromiso Organizacional	- Sinergia - Liderazgo - Gestión de empresa		
	Equilibrio vida laboral y personal	- Personal - Familiar - Laboral		