



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una
empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Chuchon Fuentes, Giancarlo Santiago (orcid.org/0000-0003-4159-4127)

ASESORES:

Dra. Mendez Ilizarbe, Gliria Susana (orcid.org/0000-0001-9919-2003)

Mg. Chavez Mayta, Robert Willie (orcid.org/0000-0002-6397-0325)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA — PERÚ

2023

Dedicatoria

A mis padres y familia, Diana Cuadra, Gianna Eileen, Santiago Chuchon y Margarita Fuentes que me brindaron su ayuda incondicional hasta este momento.

Agradecimiento

A Dios, quién me permitió lograr este estudio y que será de bendición para mí y mi familia. Así mismo, agradezco a mi esposa que me desafía a superarme en lo profesional y personal por nuestra maravillosa hija Gianna.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR

Yo, GLIRIA SUSANA MENDEZ ILIZARBE, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis Completa titulada: "Trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023", cuyo autor es CHUCHON FUENTES GIANCARLO SANTIAGO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 25 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
GLIRIA SUSANA MENDEZ ILIZARBE DNI: 07059554 ORCID: 0000-0001-9919-2003	Firmado electrónicamente por: GSUSANAMI el 01- 08-2023 22:29:13

Código documento Trilce: TRI - 0619047





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS -MBA**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, CHUCHON FUENTES GIANCARLO SANTIAGO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis Completa titulada: "Trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis Completa:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
GIANCARLO SANTIAGO CHUCHON FUENTES DNI: 43632999 ORCID: 0000-0003-4159-4127	Firmado electrónicamente por: GCHUCHONF el 25-07- 2023 22:31:34

Código documento Trilce: TRI – 0619046



Índice de Contenidos

	Pág.
CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xx
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1 Tipo y diseño de investigación	12
3.2 Variables y operacionalización	13
3.3 Población, muestra y muestreo	14
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5 Procedimientos	16
3.6 Método de análisis de datos	16
3.7 Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	38
ANEXOS	48

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Prueba de normalidad V1</i>	22
Tabla 2 <i>Prueba de normalidad V2</i>	43
Tabla 3 <i>Tabla de correlación general</i>	24
Tabla 4 <i>Tabla de correlación específica 1</i>	24
Tabla 5 <i>Tabla de correlación específica 2</i>	25
Tabla 6 <i>Tabla de correlación específica 3</i>	25
Tabla 7 <i>Tabla de correlación específica 4</i>	26
Tabla 8 <i>Tabla de correlación específica 5</i>	26
Tabla 9 <i>Tabla de correlación específica 6</i>	27

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Modelo del trabajo hibrido</i>	8
Figura 2 <i>Diseño de estudio</i>	14
Figura 3 <i>Resultado descriptivo del trabajo hibrido</i>	18
Figura 4 <i>Resultado descriptivo del trabajo remoto</i>	18
Figura 5 <i>Resultado descriptivo del trabajo presencial</i>	19
Figura 6 <i>Resultado descriptivo de la satisfacción laboral</i>	20
Figura 7 <i>Resultado descriptivo de la motivación</i>	36
Figura 8 <i>Resultado descriptivo del compromiso</i>	21
Figura 9 <i>Resultado descriptivo del nivel de satisfacción</i>	21

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo, determinar la relación que existe entre el trabajo híbrido con la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, durante el año 2023.

El diseño de la investigación fue no experimental, de tipo correlacional y con un método cuantitativo. La población objeto de estudio consistió en 64 colaboradores que laboran en el área de atención postventa de una empresa de telecomunicaciones. Se trabajó con un total de 55 trabajadores, es decir, se trabajó una muestra censal. La técnica aplicada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario con una alfa de Cronbach de 0,767 por la variable 1 y 0,756 por la variable 2, que quiere decir que presentan una alta fiabilidad estadística.

Por último, a través de la prueba del Rho Spearman con un resultado de 0,624, se concluyó que existe una correlación buena. En tal sentido, se puede afirmar que hay una relación directa, es decir, que el trabajo híbrido es una excelente alternativa para incrementar la satisfacción laboral.

Palabras clave: Trabajo híbrido, trabajo remoto, teletrabajo, motivación, satisfacción laboral.

Abstract

The objective of this study was to determine the relationship that exists between hybrid work with the satisfaction of the employees of a telecommunications company, during the year 2023. The research design was non-experimental, correlational and with a quantitative method.

The study population consisted of 64 employees who work in the after-sales service area of a telecommunications company. We worked with a total of 55 workers, that is, a census sample was worked. The technique applied was the survey and the instrument used was the questionnaire with a Cronbach's alpha of 0.767 for variable 1 and 0.756 for variable 2, which means that it presents a high statistical reliability. Finally, through the Rho Spearman test with a result of 0.624, it was concluded that there is a good correlation. In this sense, it can be affirmed that there is a direct relationship, that is, that hybrid work is an excellent alternative to increase job satisfaction.

Keywords: *Hybrid work, remote working, teleworking, motivation, job satisfaction.*

I. INTRODUCCIÓN

El mundo entero enfrentó una crisis sanitaria que obligó a acelerar las tecnologías de muchas empresas, siendo así como muchos empleados tuvieron la oportunidad de trabajar desde casa. Ciertamente, aquellos trabajadores que desempeñaron el trabajo remoto coinciden en que esta modalidad ofrece un mejor equilibrio entre el trabajo con la vida familiar (George et al., 2022), pero desde que se pudo controlar el efecto pandémico, varios líderes decidieron el retorno de sus trabajadores a la presencialidad (Microsoft, 2022). De este modo, una de las empresas de telecomunicaciones decidió el retorno en modalidad híbrida, iniciando por el equipo de atención al cliente; sin embargo, los resultados de este grupo disminuyeron luego de informarles que debían y asistir presencialmente durante la semana, llamando la atención y preocupación de la gerencia por llegar al nivel más bajo de los tres últimos años en satisfacción del cliente externo e interno. Esto fue manifestándose con interacciones lineales, poco empáticas, con recurrentes tardanzas las veces que les tocaba la presencialidad, aunque considero que para mejorar la puntualidad se debe invertir más tiempo y/o dinero. Esta situación realmente preocupa porque luego de haber experimentado nuevos hábitos e intereses con la modalidad remota, los trabajadores buscan continuar con la practicidad del trabajo a distancia. Es importante recalcar que los logros o el triunfo de muchas empresas, se centra en la satisfacción de su equipo de trabajo; En tal sentido, Glick (2023) manifiesta en su artículo que los empleados felices, son leales a la organización, son más productivos y se esfuerzan por trabajar con pasión.

A nivel mundial, hay grandes organizaciones como Disney, Amazon, Apple que luego de exigir el retorno presencial, recibieron desacuerdos de sus empleados y renuncias grupales (BBC, 2021). En ese mismo contexto, Vitreous World (2022) encuestó a 10 mil trabajadores de distintos países de Europa, donde el 94% coincide que los líderes empresariales deberían garantizar la satisfacción de sus colaboradores, de eso se desprende que el 52% de empleados cambiaron de trabajo, pues desean mantener esa flexibilidad laboral. Por otro lado, tanto la OMS (Organización Mundial de la Salud), como la OIT (Organización Internacional del Trabajo), instan a los gobiernos y empleadores a fomentar promover y resguardar

la salud de quienes trabajan remotamente. En Latinoamérica, Ortega (2023), argumentó que Question Pro propuso laborar con la modalidad llamada *workfromanywhere*, el cual contempla el bienestar laboral de sus colaboradores, para adaptarse a los cambios del mercado. Igualmente, Garduño (2021) a través de Forbes-México compartió un análisis donde el 80% de los encuestados coincidieron en elegir su lugar de trabajo y en línea con ello, en la industria de bienes raíces, 8 de cada 10 negocios están laborando con flexibilidad para no perder a sus trabajadores. En el Perú, recientemente el ministerio de trabajo y promoción del empleo (MTPE, 2023) promulgo la ley del teletrabajo que ayudará a la competencia laboral entre las empresas, apoyando al desarrollo económico, la competencia del talento humano y el bienestar del personal. Adicionalmente, el Organismo de evaluación y fiscalización ambiental, reconoce que la presencialidad ocasiona un incremento en el desplazamiento, por consiguiente, incremento de congestión vehicular y un crecimiento de rotación, desafiando a las organizaciones a replantear la forma de como realizan sus labores (OEFA, 2019). En Lima, una empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones obtuvo una alta rotación luego de solicitar el retorno a la presencialidad, identificando que su personal se trasladó a su competencia por ofrecer una modalidad flexible, abriéndose una competencia laboral de acuerdo con las condiciones laborales que ofrezcan (Aquise, 2020). De manera similar ocurrió con el BBVA quién incremento su rotación desde el 2021 por el retorno presencial. En efecto, la tecnología avanza y necesitamos avanzar, no retroceder. Por ello, Además, Maslach & Leiter (2022) argumentan que el empleo ha cambiado para siempre, y no debe ser como era anteriormente, fijado en lo presencial. En esa misma línea, el trabajo remoto es un modelo inteligente, que además ofrece inclusión, sostenibilidad, bienestar y comodidad, que se traduce en una experiencia positiva para el trabajador (Caramelo Gomes, 2022). La asociación Peruana de Recursos Humanos manifestó que solo el 33% de trabajadores peruanos desea el retorno presencial, mientras que el 67% desea un trabajo flexible (Aperhu, 2021espilc). En tal sentido se generó la siguiente formulación:

El problema general de la investigación será ¿Cuál es la relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de

telecomunicaciones, Lima, 2023?; los problemas específicos serán: (a) ¿Cuál es la relación entre el trabajo remoto con la motivación, compromiso y la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima 2023?; (b) ¿Cuál es la relación entre el trabajo presencial con la motivación, compromiso y la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima 2023?

La justificación teórica del estudio busca compartir aportes trascendentes para que las empresas conozcan si existe relación entre las dos variables.

La justificación metodológica del estudio de acuerdo con el éxito de un cuestionario tiene la finalidad de contribuir como instrumento de recopilación de datos. Las bases y todos los resultados obtenidos servirán y facultará como cimiento a otras investigaciones.

La justificación práctica del estudio tiene por objetivo mostrar si esta propuesta se adapta a las exigencias del mercado y del bienestar de los colaboradores.

El objetivo general de la investigación será: Determinar la relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023; los objetivos específicos serán: (a) Determinar la relación entre el trabajo remoto con la motivación, el compromiso y la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023; (b) Determinar la relación entre el trabajo presencial con la motivación, el compromiso y la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.

La hipótesis general de la investigación será: Existe relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023; las hipótesis específicas serán: (a) Existe relación entre el trabajo remoto con la motivación, compromiso y satisfacción del personal de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023; (b) Existe relación entre el trabajo presencial con la motivación, compromiso y satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentará estudios relacionados con las variables del trabajo híbrido y satisfacción. A nivel nacional, también tenemos antecedentes como el de Espilco y Villacorta (2022), propusieron en su tesis definir el efecto que tiene el trabajo híbrido respecto a la satisfacción laboral según la edad del colaborador. Aplicaron un método cuantitativo correlacional, haciendo uso de un cuestionario, se encuestó a 291 trabajadores que desarrollaban modalidad híbrida en las tres empresas más representativas de Lima en consumo masivo, los resultados obtenidos reflejaron que los colaboradores más jóvenes, llamados también la generación Z (18 a 30 años), sienten que el trabajo híbrido es una motivación para su gestión a diferencia de las generaciones mayores que se encuentran poco satisfechas.

Baca y Cebreros (2021), plantearon un estudio correlacional entre el teletrabajo y la satisfacción laboral centrándose en empresas dedicadas a la consultoría tecnológica en la capital del Perú. Este estudio tuvo un alcance de 364 trabajadores pertenecientes a empresas afiliadas a APESOFT. Así mismo, se obtuvo una relación alta entre variables con un resultado de 0.954, concluyendo que el teletrabajo tiene una influencia en la satisfacción y que en medida se siga implementando el teletrabajo, la satisfacción laboral estará garantizada.

De manera similar, Culqui y Encarnación (2021), también generaron un estudio cuantitativo sobre la satisfacción laboral y el desempeño en trabajadores en modalidad remota para organizaciones con actividades en traducción con oficinas en Lima. Esta investigación con metodología correlacional no experimental, utilizó la escala SL-SPC como instrumento bajo la escala de Likert. Se analizaron los resultados de una muestra de 294 personas, evidenciando que los factores más relevantes dentro de la satisfacción corresponden al ambiente físico y laboral.

Castro (2020), abordó a los resultados el efecto del trabajo remoto en los colaboradores de entidades extranjeras de cooperación internacional (ENIEX), aplicando una metodología cuantitativa. Se ejecutó el estudio a todas las ENIEX

afiliadas a COEECI y que tenían operaciones en Perú durante el 2020, considerando una población de 49 representantes y 29 como muestra se realizó un cuestionario como instrumento, obteniendo un resultado significativo de la influencia del trabajo remoto en la satisfacción, motivación y productividad de los colaboradores, más aún si la frecuencia durante la semana es de 3 días a más como algo ideal. Adicionalmente, se concluyó que la flexibilidad otorgada para cumplir con las actividades laborales diarias en cualquier rango del día, pero con disponibilidad de 3 a 5pm para llamadas, incremento 25% en la productividad.

Ortiz y Quino (2021), que realizaron una investigación cuantitativa con el objetivo de encontrar la relación que existe entre el bienestar y la satisfacción del personal de las empresas dedicadas a seguros con ubicación en Lima Metropolitana. Este estudio generó una encuesta a 150 trabajadores. Entre los principales resultados, se obtuvo que el 62% de la muestra reaccionaron neutralmente a la satisfacción laboral con el teletrabajo, mientras que el 32% reaccionó positivamente. Por otro lado, el 86% de todos los encuestados coincidieron que según la gestión de bienestar laboral que perciban, tendrán un alto nivel de satisfacción.

De Los Rios Botteri et al. (2020), abordó la relación entre la satisfacción y motivación en el personal del sector inmobiliario. En esta investigación correlacional se evaluó a 110 colaboradores que trabajaban en Lima metropolitana, del cual se obtuvo que el 81% de los encuestados se encuentra satisfecho, mientras que el 78% se siente conforme con la motivación de su centro de labores.

Por el lado internacional, tenemos autores como Aslan et al. (2022), que realizaron una investigación en un país de Asia ubicado en Turquía para conocer la relación que existe entre desempeño y satisfacción de los que laboran remota y presencialmente. El trabajo tuvo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, y se realizó un cuestionario a una muestra de 421 colaboradores de un centro de atención telefónica en la modalidad remota, presencial e híbrida. Los resultados demostraron que el rendimiento laboral de los que laboraban de forma remota e híbrida tuvieron una significancia alta versus los presenciales. En tal sentido, se

concluyó que luego de la crisis sanitaria, la modalidad laboral influirá en la satisfacción laboral, en el compromiso con la organización y en su desempeño.

Agregando a lo anterior, Staniulienė y Zaveckis (2022) en su artículo buscaron determinar la relación del empoderamiento con los empleados en modalidad remota. Se utilizó el cuestionario como instrumento realizado a una muestra de 210 empleados trabajando en forma remota e híbrida; los resultados revelaron que hay correlación y que el empoderamiento de los que trabajan remotamente es más alto que el promedio comparando con los resultados de otros autores. Finalmente se concluyó que los empleados más empoderados crean valor y son más productivos para el negocio, sintiendo confianza en sus competencias.

En paralelo, Peoples (2021) con la finalidad de identificar los componentes o elementos que alteran la productividad y satisfacción del personal en el ambiente digital. Se consideró una muestra de 20 colaboradores en modalidad virtual, identificando que los trabajadores remotos se encuentran bastante satisfechos por la flexibilidad y equilibrio con la vida laboral y personal. Así mismo, se concluyó que la principal causa que afecta la gestión y satisfacción del personal remoto, son las fallas técnicas como la lentitud del internet que limita el avance y productividad, la caída del internet que impide loguearse a la red de la organización, por último, la autonomía que se ofrece no debe implicar abandono en el personal, porque la soledad también les genera insatisfacción.

Martínez (2019) confirmó en su estudio que la rotación está relacionada con la satisfacción laboral, donde para que se llegue a este nivel, deben haberse cumplido distintos factores para decidir dejar una empresa, tales como un bajo salario, motivación reducida y mejores ofertas laborales. La medición se realizó a todos los trabajadores que cesaron a fines del 2018 mostrando un grado de insatisfacción alto y aceptando la hipótesis de que los colaboradores altamente satisfechos, muestran un compromiso con la empresa y mejora su nivel de permanencia dentro de la organización.

Así mismo, Pedraza (2019) en su estudio por identificar la relación de la satisfacción laboral y el clima organizacional, tanto en organizaciones públicas como privadas del centro de México, recolecto 80 muestras efectivas, en el que se usó el instrumento del cuestionario, encontrando que no hay diferencias entre ambas organizaciones respecto a su lugar de trabajo, las cuales consideraron que su espacio no era de su agrado, aunque quienes laboraban para organizaciones privadas valoraron más alto el compromiso, identidad y su satisfacción.

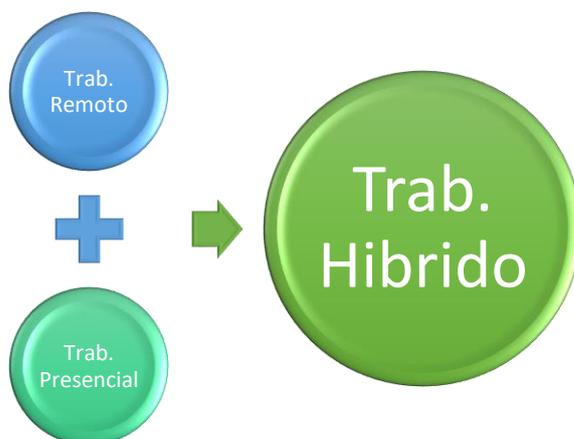
A partir de aquí se desarrollarán las teorías, la epistemología y los conceptos relacionados con las variables de estudio, por lo que iniciare desarrollando el trabajo híbrido como primera variable. Este término compuesto no tiene una teoría como tal, pero si nos enfocamos solo en la palabra trabajo, considero conveniente citar a la teoría del valor, donde sus máximos exponentes fueron Adam Smith, quien manifestó que el salario, el beneficio y la renta son las 3 fuentes originales de todo trabajo, mientras que David Ricardo, sostuvo el equilibrio por el salario de subsistencia, siendo el trabajo la fuente del valor; y Karls Marx sostuvo establecer la equivalencia según horas hombre. Algo que los 3 autores coinciden, es el tiempo invertido en el trabajo a cambio de un salario, hoy en día un trabajo tradicional, no solo requiere inversión del tiempo, sino también de dinero por el traslado que conlleva ir a tu centro laboral. Por ello, el trabajo remoto trajo muchos beneficios a los trabajadores, usando solo el tiempo que le corresponde, sin invertir dinero y tiempo para el transporte a la oficina.

Así mismo, la epistemología del trabajo híbrido, siendo un derivado de lo que inicialmente se conocía como teletrabajo. CIDEC (2001) planteo que el teletrabajo se da cuando las actividades laborales se dan fuera del sitio habitual ya sea total o parcial, clasificando algunas modalidades como: a) Teletrabajador en oficina (con puesto fijo en oficina y que puede trabajar desde casa), b) Teletrabajador en casa: (sin puesto fijo en oficina y que trabaja mayormente en casa), c) Teletrabajador con oficina en casa (con un computador en oficina y en casa, pasando la semana en ambos espacios). Por su parte, UNED (2019) compartió que el teletrabajo lleva más de una década y su creador Jack Nielsen lo llevo a cabo para reducir el problema

de transporte y contaminación, logrando una mejor calidad de vida en el personal y mejorando el bienestar laboral por la crisis petrolera que vivió Estados Unidos. Así mismo, este término ha ido adaptándose según contexto y utilidad; Según Vilhelmson y Thulin (2016), sostienen que para que se pueda cumplirse el teletrabajo y sus variaciones como el homeoffice, teleworking, hibridwork, remotework entre otros, se requiere estar laborando en una organización con implementos tecnológicos, y/o informáticos y/o de telecomunicaciones (TIC). Aunado a esto, tenemos también definiciones de autores como Allen et al. (2015), quienes lo definen como el uso de la tecnología e información para sustituir el entorno del trabajo tradicional. En nuestro país, ya tenemos regulada la ley del teletrabajo con N° 31572, que las empresas ocupan como la modalidad híbrida y está definido como una modalidad especial de prestación de labores, de condición regular o habitual, a través de las tecnologías digitales (MTPE, 2023). Quatram y Van Kempen (2021) sostienen que es una mezcla de trabajo móvil y de oficina, debido a que las actividades a ejecutar se darán en ambos espacios

Para el presente estudio, se usa la clasificación que define Wontorczyk y Roźnowski (2022), quienes señalan que es una modalidad que combina las actividades presenciales (catalogado como el centro de labores con un horario establecido), como remotas (catalogado como conexión virtual en la jornada laboral), graficándose de la siguiente manera.

Figura 1 - Modelo de trabajo híbrido



Por último, la Eurofound y la Organización Internacional del Trabajo (2019), reconocen los beneficios y las ventajas del trabajo remoto, evidenciando una reducción considerable de los tiempos de desplazamiento, mayor autonomía del tiempo de trabajo, baja rotación, y flexibilidad en la organización. Así mismo, se evidencio que la relación entre el teletrabajo y alguna afectación en la salud es escasa, corroborando que no desarrolla un impacto en el bienestar, agotamiento o stress del colaborador (L. Lunde et al., 2022)

A continuación, revisaremos la siguiente variable de estudio correspondiente a la satisfacción, a la que nos referiremos como satisfacción laboral.

Este término empezó a tomar mucha importancia en el siglo 20, cuando en 1945 se realizó una investigación a una empresa de Estados Unidos por las condiciones laborales que ofrecía a su personal, destacando el impacto positivo en la productividad y desempeño por la relación entre la labor organizacional y la satisfacción laboral.

Desde ese momento, se han desarrollado varias corrientes teóricas, iniciando con la teoría de la jerarquía de necesidades generada por Maslow (1954), quien afirma que los colaboradores pueden ser más productivos cuando sus objetivos laborales están alineados con sus necesidades: a) fisiológicas, b) seguridad, c) amor y estima, e) autorelación. Dentro de las necesidades fisiológicas tenemos al descanso, alimento, agua, refugio, en el caso de seguridad se refiere tanto a la seguridad personal como laboral, mientras que la autorelación consiste en el desarrollo personal en base al trabajo arduo para lograr alcanzar su potencial.

Posteriormente, continuo McClelland (1989), con la teoría de necesidades quien argumenta que las 3 principales motivaciones de un individuo es la necesidad de logro, poder y afiliación. Desde mi punto de vista, puedo concluir que todo colaborador motivado por el logro buscará eficiencias que le permitan destacar.

Por otro lado, tenemos la teoría de motivación-higiene realizada por Herzberg (1966), quien sostiene que trabajando estos 2 factores de higiene y el de

motivación, impactará directamente la satisfacción o insatisfacción en el lugar o empresa para la que trabaje. Adicionalmente, Herzberg (1968) comparte que el salario, la seguridad laboral, las vacaciones, el seguro y beneficios adicionales son los factores higiénicos, en tanto que la responsabilidad, reconocimiento, crecimiento y oportunidad corresponden a la motivación que ofrece satisfacción.

Seguido de ello, presentamos las definiciones de la satisfacción laboral, donde Bracho (1986) sostiene que es la significancia positiva entre experiencias, expectativas y necesidades de cada integrante de una organización. Por el lado de Hernández (2019), sostiene que es una actitud de un miembro por la apreciación que tiene sobre las condiciones bajo las que trabaja. Por otro lado, Spector (1997) define a la satisfacción laboral como lo que les gusta o disgusta a los empleados respecto a su trabajo. Harrison et al. (2006), detallan una gran variedad de ítems donde la satisfacción laboral se vincula con el desempeño, compromiso organizacional, absentismo y rotación. Según, Cuadra y Veloso (2007), definen a satisfacción laboral como la interpretación que hace el empleado de las circunstancias de su entorno de trabajo, interpretación en la que participan factores, tanto personales como los de su entorno. Por otro lado, Clemons y Kroth (2017) argumentaron que no hay distinción en la motivación de empleados que trabajen presencial o virtualmente, porque a ambos les gustará el reconocimiento por su excelente trabajo. Sin embargo, si existe una fuerte desmotivación cuando laboran en un espacio o ambiente tóxico, es decir cuando existe una mala relación en el equipo o con su jefe inmediato. Por lo que se propone que los gerentes promuevan un buen clima laboral, invirtiendo el tiempo y dinero para adquirir un entorno adecuado. Es por ello, que Moorer (2014) menciona que los gerentes deben conocer y comprender bien a sus colaboradores para motivarlos, generando satisfacción en ellos.

Para esta investigación, se usará la siguiente definición: Según, Bartolomé et al. (2022), la satisfacción laboral es lo que ofrece el empleador e incrementará en medida que exista un comportamiento de motivación, como reconocimiento, logrando un compromiso del empleado. Por lo expuesto, se consideraron como dimensiones a) motivación, b) compromiso c) satisfacción.

- a) La Motivación laboral, según Castillo y Zamora (2021), lo definen como una interacción que mide la dirección, intensidad y persistencia de la conducta. Al hablar de dirección nos referimos a las metas por alcanzar, en caso de la intensidad refiere al impulso y esfuerzo invertido para lograrlo, mientras que la tenacidad es por la persistencia y seguimiento del trabajo.
- b) El Compromiso laboral, definido como el grado con el que se identifica un trabajador con la empresa y sus objetivos (Robbins y Judge, 2020). En cambio, Peralta (2013), lo asocia como el vínculo o nivel de lealtad del empleado para mantenerse en la empresa. Por el contrario, Carreón (2015), menciona que ha sido un distribuidor de las relaciones y los conflictos al interior de una institución que obstaculiza o incrementa la satisfacción laboral. Acorde con ello, existen dos tipos de compromiso tales como el
 - a) Compromiso Emocional, definido como una conexión fuerte con la emoción del colaborador, por lo tanto, un trabajador comprometido emocionalmente muestra un mayor empeño, el cual se complace cuando sus funciones se sienten valoradas por la organización. (LePine, 2019).
 - b) Compromiso Conductual, conceptualizado como una forma de identificar el nivel de compromiso, ya que a través de su conducta, muestras que se esfuerzan más por lograr resultados positivos para el negocio. (Shuck et al., 2014)
- c) El nivel de satisfacción se conoce como el juicio que emite una persona de acuerdo con el cumplimiento de sus necesidades o expectativas. Motefakker (2016), afirma que es un estado de felicidad y la insatisfacción un estado de descontento según sus expectativas.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

CONCYTEC (2018) sostiene que el tipo de investigación puede ser básica o aplicada. Así mismo, menciona que la investigación básica está dirigida a la comprensión ya sea de los fenómenos o eventos observables, a diferencia de la investigación aplicada, el cual a través del conocimiento científico busca determinar los medios de cubrir una necesidad. Por lo expuesto, se comparte lo siguiente:

Enfoque: Cuantitativo, porque los datos son medibles.

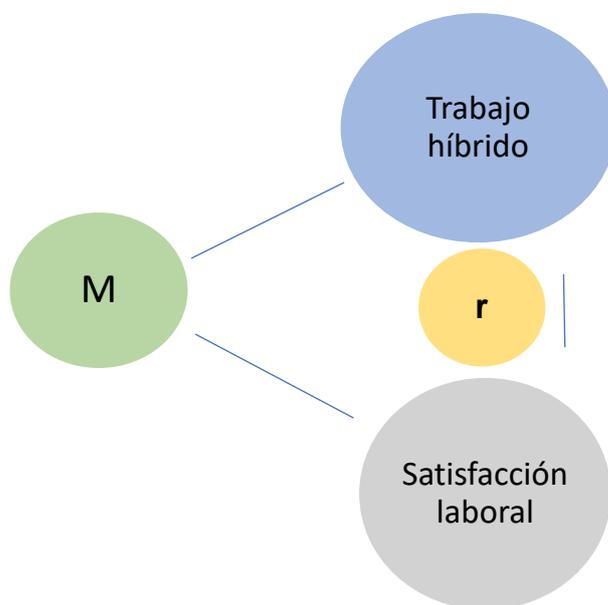
Tipo: Básica, porque no genera teoría.

Nivel: Correlacional, porque identifica el comportamiento de una variable sobre otra

Diseño: No experimental, porque las variables no pasarán por alguna alteración.

Corte: Transversal, porque el tipo de investigación de este estudio es básica, (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Figura 2 - Diseño de estudio:



Datos:

X1: Es la V1 (Dependiente) Trabajo híbrido

X2: Es la V2 (Independiente) Satisfacción del colaborador

M: Muestra en la que se aplicará el estudio

r: Es la correlación entre las variables mencionadas

3.2 Variables y operacionalización

El presente estudio contiene las siguientes variables

Variable 1: El trabajo híbrido (Variable Independiente)

Variable 2: La Satisfacción (Variable dependiente)

V1: Trabajo Híbrido

Definición conceptual: Esta variable nace del concepto teletrabajo, en el que Niles (2012) lo define como trasladar tu espacio de trabajo a un lugar distinto al tradicional, diseñado para incrementar la productividad, reducir costos en el negocio e incrementar la lealtad del trabajador. Sin embargo, para esta investigación tenemos a Wontorczyk y Roźnowski (2022), quienes sostienen que el teletrabajo se presenta en la combinación del trabajo remoto y trabajo presencial.

Definición operacional: Es el mix de trabajo remoto y presencial presentadas como dimensiones, evaluando indicadores como la gestión del tiempo, inversión del dinero, flexibilidad, ambiente y clima laboral.

Indicadores: a) Para la dimensión del trabajo remoto se consideró gestión del tiempo, inversión de dinero y flexibilidad; b) Para la dimensión del trabajo presencial se contempló el ambiente y clima laboral

Escala de medición: Ordinal y con estilo Likert

V2: La satisfacción

Definición conceptual: Bartolomé et al. (2022), es la apreciación respecto al trabajo y que incrementaría mientras exista reconocimiento, apoyo y motivación por el empleador.

Definición operacional: Es la valoración percibida del colaborador al calificar su satisfacción respecto a lo que recibe del negocio donde trabaja, donde se evaluará la motivación, el compromiso y su nivel de satisfacción.

Indicadores: a) Para la dimensión de la motivación, se consideró el desempeño y rendimiento; b) Para la dimensión de compromiso, se consideró el compromiso emocional y conductual; Finalmente, c) Para la dimensión de la Satisfacción laboral, se consideró el nivel de satisfacción e insatisfacción.

Escala de medición: Ordinal y con estilo Likert

3.3 Población, muestra y muestreo

Arias (2012), define población como un conjunto de personas que poseen características comunes, teniendo en cuenta los criterios de selección estudiadas por el investigador como la inclusión y exclusión, que permitirán realizar las generalizaciones a partir de la observación de la muestra.

3.3.1 Población

Como población, se consideró a todos los colaboradores del área de atención al cliente corporativo que representan 64 personas.

Criterios de inclusión: Todos los colaboradores del área de atención al cliente empresas, refiriéndome a hombres y mujeres profesionales dedicados a la asesoría en línea desde el año 2020 a la actualidad.

Criterios de exclusión: No se consideraron a los trabajadores que ingresaron recientemente, es decir, que no trabajaron de forma híbrida durante la crisis sanitaria.

3.3.2 Muestra

Se tomo como muestra a 55 colaboradores con las mismas características en común. Según Sampieri y Mendoza (2018), recalcan que lo más importante es delimitar correctamente de acuerdo con los objetivos por alcanzar en el estudio.

3.3.3 Muestreo

El muestreo usado es el no probabilístico e intencional, considerando que la muestra obtenida represente a la población. Hernández, Fernández & Baptista (2014)

3.3.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis es cada trabajador dedicado a la asesoría en línea que representan a las empresas de telecomunicaciones como call centers, que se desempeñan en Lima metropolitana.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

La técnica elegida para esta investigación fue la encuesta para nuestras dos variables, la cual nos permitirá recolectar los datos. Reforzando nuestra respuesta, Arias y Covinos (2021), lo definen como la técnica que ayudará a compilar toda la información realizada a aquellos que conformen la muestra, con la finalidad de observar y analizar las percepciones derivadas del problema hallado en el estudio.

3.4.2 Instrumentos

El instrumento aplicado es el cuestionario, en el cual Arias y Covinos (2021), sostienen que esta herramienta permitirá describir las interrogantes que responderá el contenido de las variables, en tal sentido, deberán redactarse con claridad y precisión. Para ello, se generó 39 ítems, donde diecinueve ítems corresponde al trabajo híbrido y 20 ítems para la variable de satisfacción, ambas con la escala de Likert que medirá el nivel de acuerdo en cada pregunta del cuestionario, considerando la siguiente plantilla.

Ficha técnica de instrumento 1:

Nombre: Trabajo híbrido

Autor: Propio

Dimensiones: Trabajo remoto y presencial

Baremos: Escala de Likert con nivel de desacuerdo

Ficha técnica de instrumento 2:

Nombre: Satisfacción

Autor: Propio

Dimensiones: Motivación, compromiso y satisfacción.

Baremos: Escala de Likert con nivel de desacuerdo

3.4.3 Validez y confiabilidad

Sampiere y Mendoza (2018) sostiene que la validez de un instrumento mide el nivel de la información. Además, se cuenta con la revisión de especialistas en la materia de investigación (Anexo 2). Por ello, para determinar la confiabilidad del

instrumento, se procedió a medir con el alfa de Cronbach, por haber utilizado la escala de Likert y el resultado fue:

Para el primer cuestionario, se tuvo una fiabilidad de 0,767 siendo confiable.

Para el segundo cuestionario, se tuvo una fiabilidad de 0,756 siendo confiable.

3.5 Procedimientos

Primero, se trabajó la matriz de operacionalización y consistencia que ayudó a revisar las dimensiones e indicadores para el desarrollo del cuestionario.

Segundo, se identificó la muestra a quienes se solicitó su amable participación y llenado con sinceridad, confirmando la confidencialidad de los datos.

Tercero, se ejecutó la recolección de información a través de la encuesta.

Cuarto, se procesó la base de datos, obteniendo resultados que probará la prueba de hipótesis.

3.6 Método de análisis de datos

Hernández et al. (2014) sostiene que el procedimiento estadístico proveerá paso para el desarrollo de datos cuantitativos, a través de la técnica que apoye la recopilación de información, como la interpretación y presentación de resultados.

En esta investigación, se utilizó la regla de procesamiento y análisis de datos con un nivel inferencial desarrollado a través del software de IBM SPSS Statistics, que ayudará a probar las hipótesis con la correlación de Spearman, detallando la existencia de relación entre las 2 variables del estudio.

3.7 Aspectos éticos

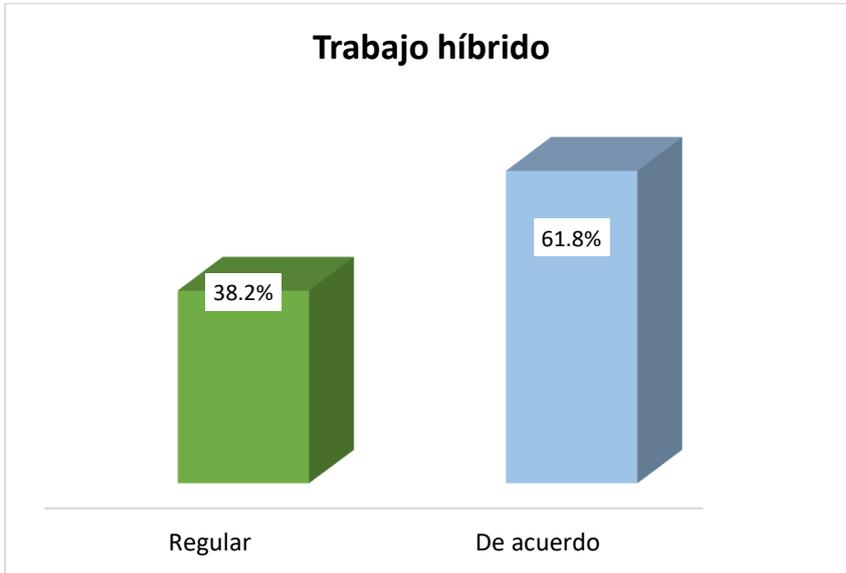
Se ha respetado la autoría de las definiciones, teorías y todo contenido de acuerdo con la literatura, aplicando siempre norma APA. Seguido de ello, se formuló a detalle los objetivos del estudio y se consideró el anonimato del negocio. Adicionalmente, se crearon instrumentos propios para que sirvan de apoyo para otras investigaciones. Del mismo modo, se validó a través del Alpha de Cronbach que los cuestionarios cuenten con una fiabilidad superior a 0.75. Por otro lado, se recurrió al juicio de expertos para garantizar un instrumento consistente. Seguido de ello, se ejecutó la técnica de un muestreo no probabilístico e intencional para contar con 55 personas, y en efecto por la muestra alcanzada, se contempló la

prueba de normalidad de Smirnov. Por último, se informó la confidencialidad de los datos de las personas que contribuyeron en el estudio para determinar el grado de relación entre las variables investigadas, y se trabajaron los resultados con el Rho de spearman, con el apoyo del sistema SPSS. V29. Finalmente, esta investigación busca ofrecer información e instrumentos que permitan realizar mejoras en casos similares, declarando la inexistencia de copia, por lo que finalmente será validado con la herramienta turnitin.

IV. RESULTADOS

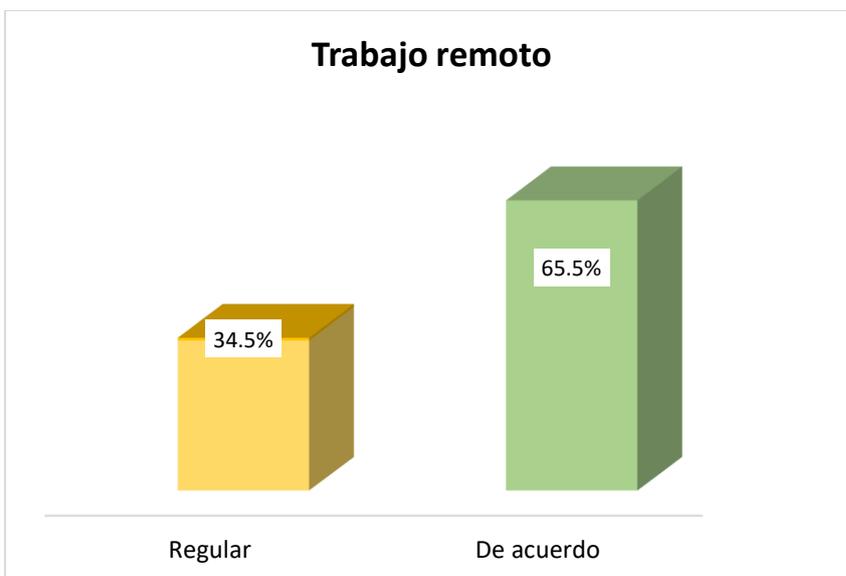
A continuación, se mostrará los hallazgos descriptivos:

Figura 3 - Resultado descriptivo del trabajo híbrido



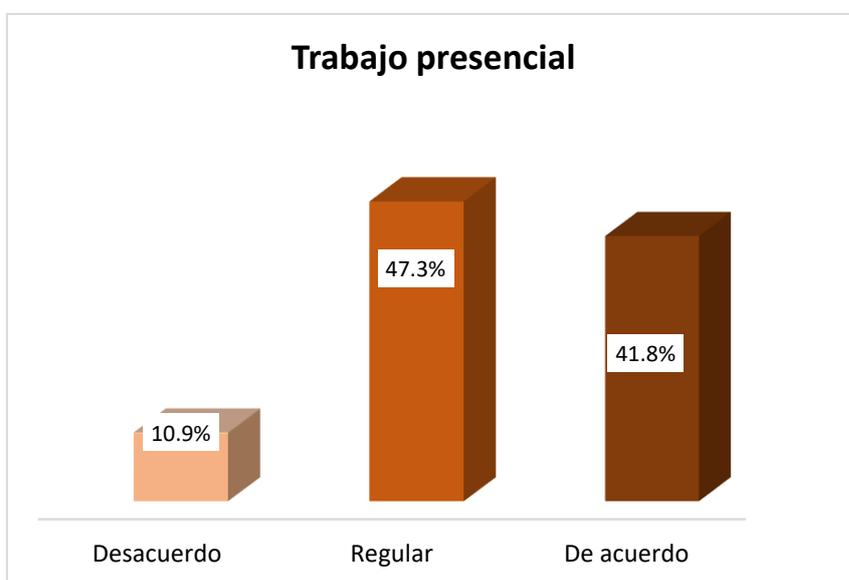
Por medio de esta figura, se puede inferir que el 61,82% se encuentra conforme con el trabajo híbrido, mientras que el otro 38,18% califico el instrumento con un nivel regular. Por lo tanto, podríamos decir que hay una aceptación mayoritaria, pero que aún hay oportunidad de seguir mejorando por el bienestar de todos.

Figura 4 - Resultado descriptivo de la dimensión del trabajo remoto



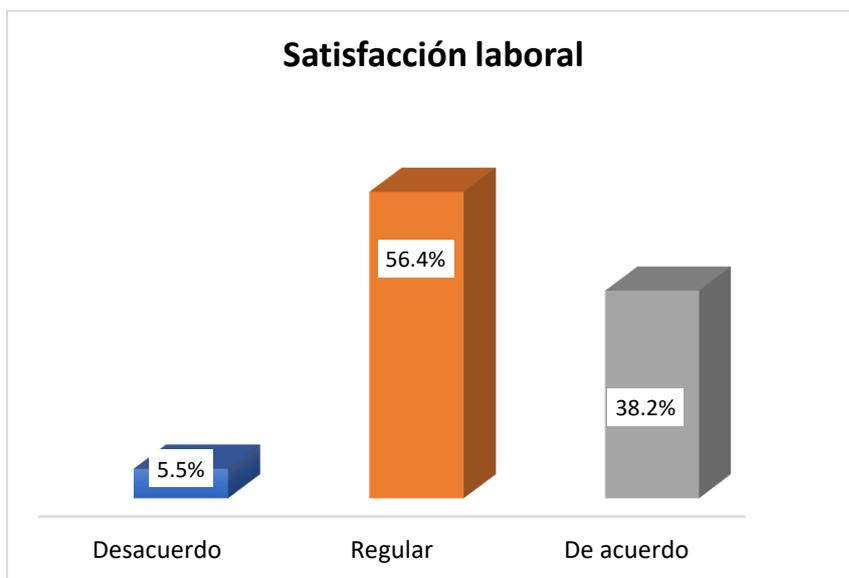
En la figura 4, se muestra que hay un 65% que calificaron el trabajo remoto con los más altos valores, deduciendo que se encuentran conformes con dicha modalidad, pero aún está presente un 34% con calificación regular, que podría deberse a que desean un mayor tiempo en remoto. Por ello, se podría considerar el tiempo que menciona Ortega (2017), quien sostiene que la modalidad que generaría un buen equilibrio es trabajar de forma remota de 3 a 4 días en la semana.

Figura 5 - Resultado descriptivo de la dimensión del trabajo presencial



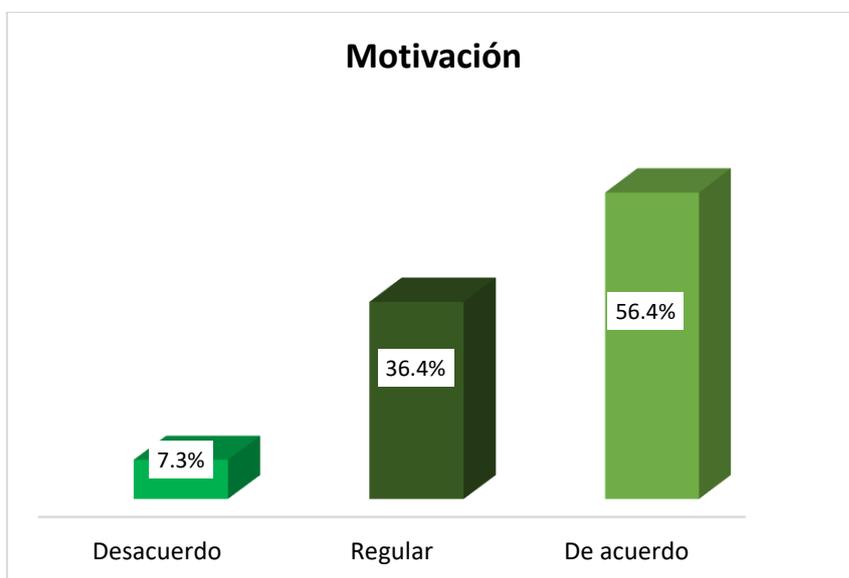
En la figura de trabajo presencial, se puede observar que las calificaciones se encuentran dispersas, pero con 2 grupos importantes, donde un 41% de los encuestados se encuentran conforme con el trabajo presencial, esto puede darse por la comodidad o el ambiente que se tiene a diferencia del lugar fuera de oficina. Así mismo, hay un 47% que califico de regular el trabajo presencial, probablemente porque perciben que es innecesario asistir para desempeñar las mismas actividades que podría ejecutar en casa, evitándose el traslado.

Figura 6 - Resultado descriptivo de la satisfacción



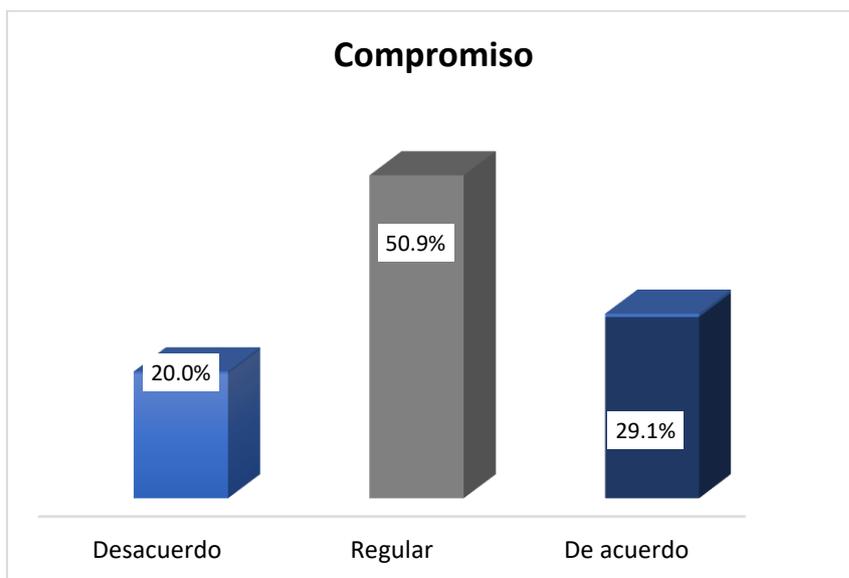
En esta figura, podemos observar que solo el 38% se encuentra satisfecho mientras que un 56% no se siente tan satisfecho, por lo que se debe fortalecer la relación con este grupo y evitar que el 5% de insatisfechos incrementen, ya que estos detractores son posibles rotaciones que desgasta a una compañía.

Figura 7 - Resultado descriptivo de la dimensión de motivación laboral



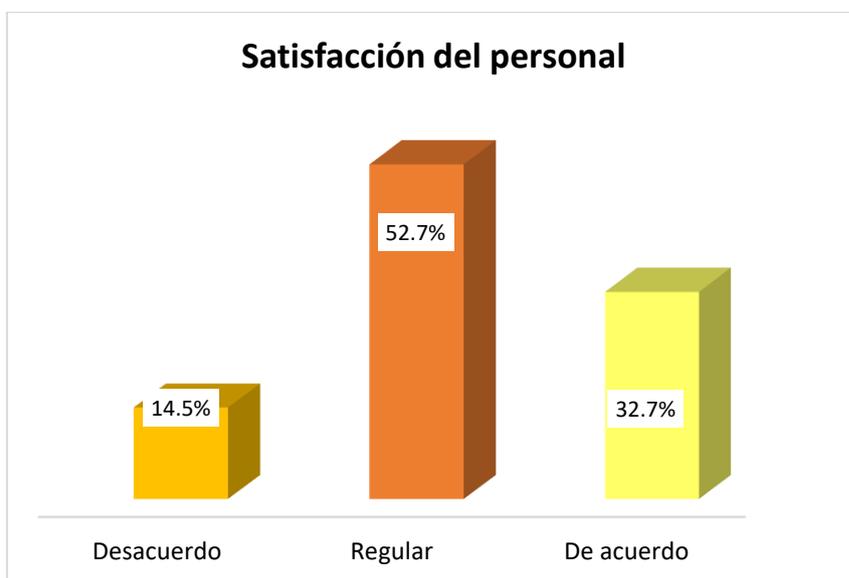
En la figura 7, se muestra que hay un 57% del personal motivado, pero si se realiza alguna acción adicional, el negocio podría lograr que el 90% se encuentre motivado y se esfuerce por el cumplimiento de las metas del negocio.

Figura 8 - Resultado descriptivo de la dimensión del compromiso organizacional



En la figura 8, se muestra que el compromiso de los colaboradores es muy débil con un 29% comprometido, existiendo la probabilidad que el 50% no se sientan parte de la compañía, por lo que se debe recuperar la conexión entre la empresa y el colaborador para que así el nivel de lealtad incremente.

Figura 9 - Resultado descriptivo de la dimensión de satisfacción del personal



En este gráfico, se puede mostrar que solo el 32% se encuentra satisfecho y el 52% califico de regular, seguro por los cambios con la modalidad laboral de remoto a hibrido, pero que finalmente no deja de ser un beneficio para el empleado.

Pruebas de normalidad de la variable trabajo híbrido

Resultados inferenciales: Se plantea las hipótesis:

Ho. La distribución de los datos del cuestionario de satisfacción tiene una distribución normal.

Ha. La distribución de los datos cuestionario de satisfacción no tiene una distribución normal.

Nivel de significancia

Confianza: 95%

Significancia: 5%

Criterios de decisión

Si $p < 0.05$ rechazamos la Ho y acepto la Ha

Si $p \geq 0.05$ rechazamos la Ha y acepto la Ho

Tabla 01
Prueba de Normalidad V1

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Trabajo híbrido	.088	55	.200*
Trabajo remoto	.118	55	.055
Trabajo presencial	.121	55	.043

En la tabla 01, se utilizó la verificación de Kolmogorov-Smirnov, porque se tiene una muestra mayor a 50, evidenciando resultados como el de .043, valor que está por debajo del 0.05, concluyendo que los datos de la variable no tienen distribución normal. En tal sentido, se aceptará la hipótesis alterna.

Pruebas de normalidad de la variable satisfacción laboral

Resultados inferenciales: Se plantea las hipótesis:

Ho. La distribución de los datos relacionado al puntaje global del cuestionario de satisfacción tiene una distribución normal

Ha. La distribución de los datos relacionado al puntaje global del cuestionario de satisfacción no tiene una distribución normal

Nivel de significancia

Confianza: 95%

Significancia: 5%

Criterios de decisión

Si $p < 0.05$ rechazamos la H_0 y acepto la H_a

Si $p \geq 0.05$ rechazamos la H_a y acepto la H_0

Tabla 02
Prueba de normalidad V2

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción	.090	55	.200*
Motivación	.152	55	.003
Compromiso	.085	55	.200*
Satisfacción	.094	55	.200*

La tabla 02 se utilizó la verificación de Kolmogorov-Smirnov, porque la muestra es mayor a 50, contando con resultados de 55 colaboradores de atención al cliente, evidenciando resultados como el de .003, valor que está por debajo del 0.05, concluyendo que los datos de la variable tienen una distribución diferente a normal. En tal sentido, se aceptará la hipótesis alterna.

Prueba de la hipótesis general

H_0 = No existe relación entre las variables

H_a = Si existe relación entre las variables

Nivel de significancia

Confianza: 95%

Significancia: 5%

Criterios de decisión

Si $p < 0.05$ rechazamos la H_0 y acepto la H_a

Si $p \geq 0.05$ rechazamos la H_a y acepto la H_0

Tabla 03

Correlations			Trabajo híbrido	Satisfacción
Spearman's rho	Trabajo híbrido	Correlation Coefficient	1	.624**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	55	55
	Satisfacción	Correlation Coefficient	.624**	1
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	55	55

Haciendo uso de la prueba de Spearman, se identifica una correlación considerable con 0.624, entre el trabajo híbrido y la satisfacción. En vista que se tiene una significancia por debajo del 0.05, se valida la hipótesis de la investigación.

Prueba de la hipótesis específica 1

Ho = No existe relación entre trabajo remoto y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023

Ha = Si existe relación entre trabajo remoto y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023

Tabla 04

Correlations			Trabajo remoto	Motivación
Spearman's rho	Trabajo remoto	Correlation Coefficient	1	.582**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	55	55
	Motivación	Correlation Coefficient	.582**	1
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	55	55

A través de la siguiente tabla, se demuestra una correlación de 0.582, siendo alta la relación entre el trabajo remoto y la motivación. En cuanto a la significancia que se presenta con un resultado menor a 0.05, validando la hipótesis de estudio.

Prueba de la hipótesis específica 2

Tabla 05

			Correlations	
			Trabajo remoto	Compromiso
Spearman's rho	Trabajo remoto	Correlation Coefficient	1	.362**
		Sig. (2-tailed)	.	.007
		N	55	55
	Compromiso organizacional	Correlation Coefficient	.362**	1
		Sig. (2-tailed)	.007	.
		N	55	55

A través de la siguiente tabla, se demuestra una correlación de 0.362, siendo alta la relación entre el trabajo remoto y el compromiso organizacional. En cuanto a la significancia con un resultado menor a 0.05, se valida la hipótesis de estudio.

Prueba de la hipótesis específica 3

Tabla 06

			Correlations	
			Trabajo remoto	Satisfacción
Spearman's rho	Trabajo remoto	Correlation Coefficient	1	.531**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	55	55
	Satisfacción del personal	Correlation Coefficient	.531**	1
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	55	55

En la siguiente tabla, se prueba una correlación de 0.531, con una relación alta la relación entre el trabajo remoto y la satisfacción del personal. En cuanto a la significancia con un resultado menor a 0.05, se valida la hipótesis de estudio.

Prueba de la hipótesis específica 4

Tabla 07

Correlations			Trabajo presencial	Motivación
Spearman's rho	Trabajo presencial	Correlation Coefficient	1	.322*
		Sig. (bilateral)	.	.017
		N	55	55
	Motivación	Correlation Coefficient	.322*	1
		Sig. (bilateral)	.017	.
		N	55	55

Como se visualiza en el cuadro, se puede mostrar una relación positiva media entre el trabajo presencial y la motivación, por lo que se valida la hipótesis de estudio.

Prueba de la hipótesis específica 5

Tabla 08

Correlations			Trabajo presencial	Compromiso
Spearman's rho	Trabajo presencial	Correlation Coefficient	1	.303*
		Sig. (bilateral)	.	.025
		N	55	55
	Compromiso organizacional	Correlation Coefficient	.303*	1
		Sig. (bilateral)	.025	.
		N	55	55

Como se visualiza en el cuadro superior, se puede mostrar una relación positiva media entre el trabajo presencial y el compromiso organizacional, por lo que se valida la hipótesis de estudio.

Prueba de la hipótesis específica 6

Tabla 09

		Correlations		
			Trabajo presencial	Satisfacción
Spearman's rho	Trabajo presencial	Correlation Coefficient	1	.428**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	55	55
	Satisfacción	Correlation Coefficient	.428**	1
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	55	55

Como se visualiza en el cuadro, se puede mostrar una relación positiva media entre el trabajo presencial y la satisfacción laboral, por lo que se valida la hipótesis de estudio. Además, se puede resaltar que la satisfacción del trabajo presencial principalmente se debe a la comodidad de sus instalaciones, siendo importante el que el ambiente donde uno labora sea adecuado.

V. DISCUSIÓN

Para este estudio, el objetivo central fue determinar la relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023. De acuerdo con los resultados recopilados a una muestra de 55 trabajadores encuestados, los resultados descriptivos mostraron un nivel de 61,8% de acuerdo con el trabajo híbrido por lo que se evidencia que la mayoría se encuentra satisfecha con dicha modalidad. Así mismo, como resultado inferencial entre el trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores, se puede evidenciar que existe una relación positiva del Rho de Spearman con un 0.624. De esta manera, encontramos una relación con el trabajo de Baca y Cebberos (2021), en su investigación con el objetivo de hallar el efecto entre el teletrabajo con la satisfacción laboral en el rubro de consultoría tecnológica del país, realizó una encuesta a una muestra representada por 364 trabajadores. Sus resultados descriptivos indicaron que el 83% de los encuestados se encontraban de acuerdo con el teletrabajo, el 81% que se consideraron satisfechos. Con la prueba de Spearman se obtuvo una correlación muy alta (963) y significativa, llegando a la conclusión que en medida se siga desarrollando el teletrabajo, se garantiza la satisfacción laboral. Claro está que la modalidad, híbrida o flexible debe tener normas que cumplir y en medida que se vaya afinando los acuerdos entre el colaborador y el empleador, definitivamente tendremos un personal satisfecho.

Aunado a esto, Espilco y Villacorta (2022), quienes en su investigación para determinar la satisfacción en aquellos trabajadores en modalidad híbrida, se encuestó a 291 colaboradores, donde lo más resaltante además de la relación entre las variables, fue que los trabajadores más jóvenes expresaron alta conformidad con el trabajo remoto, percibiéndolo como una motivación inclusive a diferencia de los trabajadores mayores a 54 años.

Ante lo expuesto, podemos acotar que la teoría de la motivación de Herzberg es la base de este trabajo, pues expone distintos factores dentro de la motivación e

higiene para lograr la satisfacción del trabajador. Es por ello, que mientras se motive y se cubra con la necesidad de un trabajador, su desempeño será más alto y por consecuencia con un mejor nivel de satisfacción. Por ello, es necesario recordar a los líderes lo mencionado por Moorer (2014), que deben conocer y comprender las necesidades de sus colaboradores para motivarlos, ya que de esa forma no solo estarán satisfechos, sino que su rendimiento mejora para el bienestar del negocio.

En tal sentido, puedo aportar mencionando que la modalidad híbrida, mejora la percepción o consideración de los empleados hacia la empresa, y considero desde mi punto de vista que también que no solo la generación Z es la que mejor se adapta a esta modalidad, sino también el resto de generaciones mientras exista una correcta capacitación de las tecnologías, dado que mientras los trabajadores reciban facilidades y beneficios para el desarrollo de sus actividades, incrementará su nivel de satisfacción, sintiéndose más comprometidos y aumentando su lealtad con la organización.

En relación con el objetivo específico 1 de: determinar la relación entre el trabajo remoto y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023. De los resultados descriptivos, se obtuvo un 65,5% que calificó con un nivel alto asociado al trabajo remoto; Adicionalmente, se halló una correlación muy significativa entre el trabajo remoto y la motivación, en el que se obtuvo del Rho de Spearman un $0,582^{**}$, concluyendo una relación entre las 2 variables. Al comparar esta evidencia con el trabajo de Aslan et al. (2022), quienes desarrollaron un estudio con un enfoque cuantitativo en Turquía, para conocer la relación entre desempeño (que es uno de los indicadores de motivación) y satisfacción de los que laboran remota y presencialmente. Se encuestó a los 421 colaboradores de un centro de atención telefónica con modalidades remota, presencial e híbrida, encontrando que el resultado más significativo fue que el desempeño de los que laboraban en modo híbrido/remoto tuvieron un resultado mayor versus los presenciales, concluyendo que la modalidad laboral influye positivamente en la satisfacción laboral.

Así mismo, Culqui y Encarnacion (2021), tuvieron como resultado una correlación positiva de 0,445 entre el desempeño y la satisfacción de los colaboradores que desarrollaban sus funciones remotamente, concluyendo que cuando un trabajador está satisfecho, performa mejor y su desempeño aumenta, evidenciando que el factor más distintivo dentro de la satisfacción corresponde a su ambiente físico.

Por otra parte, Peoples (2021) quien estudio la relación entre la productividad y satisfacción del personal, así como los elementos que lo alteran en el ambiente digital, encuestó una muestra de 20 colaboradores en modalidad virtual. De los resultados se obtuvo que los trabajadores remotos se encuentran bastante satisfechos por la flexibilidad y equilibrio con la vida laboral y personal. Así mismo, se encontró que la principal causa que afecta su gestión en el personal remoto, son las fallas técnicas como la lentitud del internet o caída de la red que impacta su rendimiento.

La teoría de motivación e Higiene de Herzberg describe que justamente la motivación influye directamente en la satisfacción mientras que exista un buen salario, y beneficios adicionales que es un factor higiénico que repercute en el desempeño de una persona y que a su vez buscará mejorar su rendimiento.

Por lo mencionado, considero que es importante enfatizar que la motivación responde a incentivar al logro de objetivos, en tal sentido, mientras se cuente con un esquema de bonificaciones, así como beneficios adicionales que apoyen al cumplimiento de sus actividades o roles, ocasiona una competencia positiva en el equipo de trabajo que eleva su nivel de satisfacción. Así mismo, es relevante que las empresas se aseguren de las velocidades de conexión por cada trabajador previa asignación de modalidad remota, porque finalmente las limitaciones técnicas ocasionan un impacto en el rendimiento del personal.

En relación con el objetivo específico 2 de: determinar la relación entre el trabajo remoto y el compromiso de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023. Dentro de los resultados, se identificó que la correlación entre el trabajo remoto y el compromiso de los colaboradores a través del Rho de Spearman, tuvo una correlación media con 0,362. En tal sentido, podemos decir que además del vínculo o conexión que exista entre el empleado y sus líderes, la modalidad remota fortalece la lealtad del personal.

De la misma forma, Staniulienė y Zaveckis (2022) a través de su estudio por identificar la relación del empowerment de los empleados en modalidad remota, encuestó a 210 personas y sus resultados develaron también una relación media ($r=0,443$) entre el comportamiento y empoderamiento de los trabajadores remotos, atribuyendo gran responsabilidad al líder del equipo para que un colaborador labore con entusiasmo y de forma competente. Esta información respalda que el compromiso emocional y comportamental es una actividad que el líder debe desarrollar en su equipo para que cada colaborador sienta confianza de sus competencias y los empodere de tal manera que sean más productivos y de valor para la organización.

Desde mi punto de vista, toda organización que ofrezca trabajar en modalidad flexible no solo propone adaptación a los cambios del mercado, sino muestra competitividad, agilidad, preocupación por su personal, la cual genera un vínculo de lealtad y de esfuerzo por lograr los resultados que la organización espera de cada empleado.

En relación con el objetivo específico 3 de: determinar la relación entre el trabajo remoto y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023. El resultado descriptivo del trabajo remoto tuvo un 65,5% de encuestados de acuerdo y un 0% en desacuerdo, siendo evidente que esta modalidad responde a una clara satisfacción con esta forma de trabajo que ofrece ahorro de tiempo y costo. Así también, como resultado inferencial entre el trabajo remoto y la satisfacción de los colaboradores, se identificó una correlación

muy significativa y un Rho de Spearman de 0.531**. Del mismo modo, Castro (2020) confirmó una relación significativa entre el trabajo remoto y la satisfacción, tomando una muestra de 29 colaboradores, se obtuvo que las ventajas más valoradas fueron el ahorro en tiempo del traslado, ahorro monetario y la autogestión del tiempo, concluyendo que la flexibilidad del modo de trabajo genera satisfacción, motiva al personal e incrementa la productividad de los colaboradores.

Al respecto, Ortiz y Quino (2021), encontraron una relación entre la satisfacción y el clima laboral en el personal del rubro de seguros de Lima que ejercen el teletrabajo. En dicho estudio con 150 encuestados, el 32% calificó de estar satisfecho, mientras que un 62% lo calificó neutral. Por lo tanto, fomentar un modelo flexible no exime que en paralelo se trabaje por un buen clima en la organización y exista un ambiente agradable para garantizar la satisfacción de los empleados y en consecuencia, su buen ánimo se refleje en su productividad.

En relación con el objetivo específico 4 de: determinar la relación entre el trabajo presencial y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023. Los resultados de Rho de Spearman muestran una correlación débil de 0,322. De este modo, podemos comentar que el trabajo tradicional como el físico o presencial no incrementa la motivación en los colaboradores. Comparando los resultados con el estudio realizado por De Los Rios Botteri et al. (2020), se encuentra similitud con una relación débil de 0,155 entre la satisfacción y motivación del personal que trabaja presencialmente en el rubro inmobiliario. El estudio contempló a 110 personas, donde el 81% manifestó satisfacción y un 78% motivado con su centro de labores. Junto con ello, se puede mencionar que tanto la satisfacción como la motivación de los colaboradores ya no tiene una relación fuerte con la modalidad tradicional.

En relación con el objetivo específico 5 de: determinar la relación entre el trabajo presencial y el compromiso de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023. De acuerdo con el Rho de Spearman se obtuvo

una correlación de 0,303. Esta información nos permite identificar que la modalidad presencial no genera un engagement con el negocio, en consecuencia, una persona que no está comprometida no será productiva. En contraste con Martínez (2019), quién abordó el fenómeno de la rotación laboral y su relación con la insatisfacción laboral, soporta que las principales razones de la rotación se dan por una carencia de pertenencia con la organización y por diferencias en las condiciones de trabajo. Esta medición se realizó a todos los trabajadores del sector inmobiliario en Bogotá que cesaron a fines del 2018, encontrando que un trabajador comprometido asegura su permanencia, su satisfacción y su desempeño. Por tal motivo, la condición laboral, el ambiente y la relación entre el empleado con su líder, son elementos que ayuda a mejorar el nivel de compromiso.

En relación con el objetivo específico 6 de: determinar la relación entre el trabajo presencial y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023. Se obtuvo a través de los resultados, una correlación de 0,428, siendo significativa. Comparándolo con el estudio de Pedraza (2019), se afirma que el clima organizacional tiene una relación directa con la satisfacción laboral. Este estudio se realizó a 80 empleados que laboraban en empresas públicas como privadas y los resultados revelaron que no hay diferencias físicas con el lugar de trabajo, pero que su espacio no era de su agrado, aunque quienes laboraban para organizaciones privadas valoraron más alto el compromiso, identidad y su satisfacción.

Por lo mencionado, se puede concluir que existe una notoria diferencia entre las dimensiones de satisfacción con la modalidad remota o flexible, el cuál influye en la motivación, compromiso y satisfacción de los colaboradores mejora la percepción o consideración de los empleados hacia la empresa, y definitivamente si los trabajadores reciben facilidades o beneficios para el desarrollo de sus actividades, incrementará su nivel de satisfacción, sintiéndose más comprometidos con el deseo de cuidar su puesto de trabajo, pero también es necesario que exista un clima laboral donde la relación entre los colaboradores y el líder sea agradable.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Se concluye que existe una correlación positiva considerable. ($Rho=0.624$), entre el trabajo híbrido con la satisfacción laboral. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede indicar que la relación es directa, es decir que empleando el trabajo híbrido existirá un nivel de satisfacción laboral.

Segunda: Se determina que existe una correlación positiva considerable. ($Rho=0.582$), entre el trabajo remoto con la motivación laboral. En relación con los resultados obtenidos se puede dar a conocer que la relación es directa, es decir que aplicando el trabajo remoto se obtendrá una mayor motivación laboral.

Tercera: Se determina que existe una correlación positiva media. ($Rho=0.362$), entre el trabajo remoto con el compromiso organizacional. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que la relación es directa, es decir que aplicando el trabajo remoto se alcanzará un mejor compromiso laboral.

Cuarta: Se concluye que existe una correlación positiva considerable. ($Rho=0.531$), entre el trabajo remoto con la satisfacción laboral. Según los resultados obtenidos se puede indicar que la relación es directa, es decir que empleando el trabajo remoto existirá un nivel de satisfacción laboral.

Quinta: Se concluye que existe una correlación positiva media. ($Rho=0.322$), entre el trabajo presencial con la motivación laboral. Según los resultados obtenidos se puede indicar que la relación es directa, es decir que empleando el trabajo presencial se obtendrá una mayor motivación laboral.

Sexta: Se determina que existe una correlación positiva media. ($Rho=0.303$), entre el trabajo presencial con el compromiso organizacional. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que la relación es directa, es decir que aplicando el trabajo presencial se alcanzará un mejor compromiso laboral.

Séptima: Se determina que existe una correlación positiva considerable. ($Rho=0.428$), entre el trabajo presencial con la satisfacción laboral. Según los resultados obtenidos se puede indicar que la relación es directa, es decir que empleando el trabajo presencial existirá un nivel de satisfacción laboral.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se sugiere al área de recursos humanos considerar más horas o un día adicional de trabajo remoto ya que se observa que exista una correlación directa e incrementando el tiempo del trabajo remoto, mejorará la satisfacción de los colaboradores.

Segunda: Se sugiere al área de recursos humanos crear un programa de beneficios donde cada trabajador que logre el cumplimiento de objetivos sume puntos y tenga opción a canjearlos por salidas anticipadas, de forma que exista un impulso adicional. De esta forma, todo trabajador motivado incrementará su desempeño laboral y permitirá que la empresa logre resultados positivos.

Tercera: Se recomienda a la gerencia general crear un espacio donde los colaboradores tengan la oportunidad de contribuir con una idea innovadora que genere mayor ventaja sostenible al negocio, con una recompensa para la mejor opción. Esto involucrará al personal no solo a cumplir con sus objetivos, sino a sentirse parte clave de la empresa y exista una mayor lealtad con el negocio.

Cuarta: La satisfacción del personal es muy importante y velar por la salud del colaborador es necesario, más aún si parte de su jornada laboral lo ejecutará en modalidad remota, por lo que se sugiere a la gerencia general ofrecer un kit ergonómico a cada trabajador; De esta manera se garantizará que su lugar de trabajo fuera de oficina sea agradable y exista un sentido de pertenencia.

Quinta: Se sugiere a los líderes que programen conexiones sociales fin de cada mes, en los que se destaque a los mejores trabajadores y saluden a los cumpleaños, ya que así los empleados se sentirán valorados e incrementará su compromiso con la organización.

Sexta: Al mismo tiempo, se deben programar conexiones sociales cada mes, en los que se destaque a los mejores trabajadores y saluden a los cumpleaños, ya que así los empleados se sentirán valorados y felices de pertenecer a una organización en las que se sientan a gusto.

Séptima: Se sugiere que los líderes puedan velar por una buena relación con su equipo de trabajo ya que de esa forma también mejorará la satisfacción de los colaboradores.

REFERENCIAS

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Aquise, L. (2020). *Calidad de vida laboral y el nivel de rotación del personal en la empresa call center Konecta - Perú 2018 - 2020*. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3244>

Arendt, H. (2022). *Labor, trabajo y acción*. España. Recuperado 7 de agosto de 2022, de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=nCFdEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT33&dq=que+es+trabajo&ots=4PswF53alA&sig=8dUDdpY7MjQLI3SwNGgMKi3duXE#v=onepage&q=que%20es%20trabajo&f=false>

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (7ma.) [Kindle]. FIDIAS ARIAS.

Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Güngör, 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>

Asociación Peruana de Recursos Humanos. (2021). *Trabajo híbrido archivos - APERHU*. APERHU. <https://aperhu.pe/tag/trabajo-hibrido/>

Baca Palomino, S. L., & Cebberos Salazar, A. L. (2021, diciembre). *Relación del teletrabajo y la satisfacción laboral en los trabajadores de Consultoras de tecnología en contexto COVID-19, Lima 2021*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>. <http://hdl.handle.net/10757/658672>

Banco Continental. (2021). *Memoria Anual BBVA*.
https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/Memoria_Anual_2021-.pdf

Bartolomé, M., Mercedes, U., Francisco, F., & Laura, R. (2022). *Empresa, estrategia y sostenibilidad: Homenaje al profesor Enrique Claver Cortés*.
https://www.google.com.pe/books/edition/Empresa_estrategia_y_sostenibilidad/6xJ-EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

BBC News Mundo. (2021, 24 junio). Los empleados que se resisten a volver a la oficina pese a los llamados de sus jefes. *BBC News Mundo*.
<https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-57476762>

Bolaños, A. C. E. (2010). Introducción a la teoría neoclásica del valor: Teoría del Equilibrio General. *Lecturas de Economía*, 41, 11-57.
<https://doi.org/10.17533/udea.le.n41a5035>

Bracho, J. (1986). *Julio Bracho, 1909-1978*.
<http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB08104044>

Caramelo Gomes, C. (2022). On Site or Remote? A Time to Reimagine the Workplace. *Springer Series in Design and Innovation*, 424-440.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-09659-4_32

Carrasco Díaz, S. (2015). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*.

Carreon, J. (2015). Compromiso laboral del trabajo social en el sector salud. *Redalyc*, 60, 33-50. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39533059003.pdf>

Castillo, O., & Zamora, R. (2021, 1 marzo). *Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32434>

Castro, A. (2021, noviembre). *Impacto del teletrabajo en los trabajadores de entidades e instituciones de cooperación técnica internaciones constituidas en el extranjero (ENIEX) que operan en Perú al 2020*. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3354/Castro%2C%20Andrea_Tesis_Administraci%C3%B3n_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chuco Aguilar, V. J., Álvarez Pejerrey, J. A., Chávez Ramírez, M. G. A., & Cuba Rosales, 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>

CIDEC [Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales]. (2001). *Nuevas formas de trabajo en la sociedad de la información*. CIDEC. <https://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/33.pdf>

Clemons, D., & Kroth, M. (2017). Managing the Mobile Workforce: Leading, Building, and Sustaining Virtual. *International journal of interactive mobile technologies*, 11(5), 77. <https://doi.org/10.3991/ijim.v11i5.7072>

Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Scielo*, 22(2). <https://doi.org/10.4067/s0718-23762007000200004>

Culqui, A., & Encarnación, M. (2021, febrero). *Satisfacción laboral y desempeño laboral de trabajadores remotos de empresas de traducción e interpretación de Lima Metropolitana durante el COVID-19 (2021)*. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660167/Culqui_C_A.pdf?sequence=3&isAllowed=y

De Los Rios Botteri, S., Toledo Pérez, C., Vallenás Chacón, A., & Vegas Carrión, M. C. (2020, 5 mayo). *La motivación y su relación con la felicidad en la empresa Inka Construcciones*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16176>

Del Istmo, J. M. P. U. (2020, 24 enero). *¿Qué es la modalidad semipresencial?* Universidad del Istmo Panamá. <https://www.udelistmo.edu/blogs/que-es-la-modalidad-semipresencial>

Espilco Palomino, N., & Villacorta Cáceres, S. (2022). *Impacto del trabajo híbrido en la satisfacción laboral por generaciones de colaboradores del sector consumo masivo en Lima Metropolitana, 2022*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667287>

Espinoza Saldívar, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRUA*, 12(20), 72-89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20>

Estados financieros. (2021, 15 febrero). Economipedia. Recuperado 6 de octubre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>

Garduño, M. (2021). El trabajo híbrido es la tendencia mundial que brinda más calidad de vida. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/foro-forbes-trabajo-hibrido-llego-que-darse-tendencia-mundial-calidad-vida/>

George, T. F., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100869. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>

Glick, L. (2023). *Los empleados felices ¡son más productivos!* | *ConnectAmericas*. ConnectAmericas. <https://connectamericas.com/es/content/los-empleados-felices-%C2%A1son-m%C3%A1s-productivos>

Harrison, Newman, & Roth. (2006). *Job Satisfaction*.
<https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/job-satisfaction>

Hernández, K. (2019, 28 enero). *El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños*. RIEE | Revista Internacional de Estudios en Educación.
<https://doi.org/10.37354/riee.2019.189>

Herzberg, F. (1976). One More Time: How Do You Motivate Employees? En *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 17-32). https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2

Juez, J. (2020). *productividad extrema* (Primera edición). Recuperado 7 de agosto de 2022, de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=2YznDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=que+es+productividad&ots=tcrz2vw6Ra&sig=Lx16Rx0WMfOix8IJI3QXSFh4HNY#v=onepage&q=que%20es%20productividad&f=false>

LePine, J., & Kim, J. K. (2019). Employee Engagement: The Past, the Present, and the Future. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 956-970.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781529714852.n22>

Lunde, L. K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., Mohr, B., & Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. *BMC Public Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>

Martínez, A. (2019). *Incidencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A. Bogotá*.
<https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.2229>

Maslach, C., & Leiter, M. (2022). El empleo ha cambiado para siempre. *investigacion y ciencia*, 547.

<https://www.investigacionyciencia.es/revistas/investigacion-y-ciencia/el-mundo-tras-la-covid-856/el-empleo-ha-cambiado-para-siempre-20875>

Maslow, A. H. (1997). Motivation and Personality. En *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 110-133). <https://doi.org/10.4135/9781446221815.n7>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023, enero). *MTPE exhorta a empleadores a continuar con el trabajo remoto y adoptar medidas flexibles para sus trabajadores*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/690196-comunicado-mtpe-exhorta-a-empleadores-a-continuar-con-el-trabajo-remoto-y-adoptar-medidas-flexibles-para-sus-trabajadores>

Moorer, C. (2014). *The teach method: An interactive approach for teaching the needsbased theories of motivation*. <https://www.cluteinstitute.com/journals/journal-of-college-teachinglearning-tlc/>

Motefakker, N. (2016). □e Study of the Level of Satisfaction of the Students of the Faculty of Social Sciences with Welfare Services of Imam Khomeini International University of Qazvin. *REDALYC*, 36. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30052-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30052-1)

OEFA. (2019, septiembre). *Manual de teletrabajo OEFA*. https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=36140

OIT. (2019). *What are the benefits and challenges of telework in communication technologies and financial services?* https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang--es/index.htm

Ortega, C. (2023). El equipo de QuestionPro Latinoamérica ahora es 100% remoto. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/work-from-anywhere/>

Ortiz, J., & Quino, K. (2021, 3 diciembre). *Relación entre bienestar laboral y satisfacción laboral en empresas de seguros que usan teletrabajo en Lima Metropolitana el año 2021*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658743>

Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. *ED.GOV*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Scielo*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

Peoples, T. (2021). *Factors Affecting the Productivity and Satisfaction of Virtual Workers*. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11535&context=dissertations>

Peralta, C. (2007). *El compromiso laboral: discursos en la organización*. Redalyc.org. <https://redalyc.org/articulo.oa?id=21301905>

Quatram, J., & Van Kempen, B. (2021). Remote Work – Neue Entwicklungen im öffentlichen Sektor. *Wirtschaftsinformatik & Management*. <https://doi.org/10.1365/s35764-021-00364-5>

Raul, C. S. F. (2021, 28 febrero). *Satisfacción laboral y desempeño laboral de trabajadores remotos de empresas de traducción e interpretación de Lima Metropolitana durante el COVID-19 (2021)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660167>

Robbins, S., & Judge, T. (2020). Comportamiento Organizacional. *uib-es*, 15. https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edici_o_n_Stephen_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge

Romero, D. (2020, 13 junio). *Rediseño de un producto de la empresa AF Suministros E.U. para el ingreso a un nuevo nicho de mercado basado en pronósticos de demanda, estudios técnicos y financieros*. Recuperado 10 de septiembre de 2022, de <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/8923>

Sampieri, H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

Shuck, M., & Wollard, K. (2014). A Historical Perspective of Employee Engagement: An Emerging Definition. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1159&context=sferc>

Spector, P. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. *Researchgate*. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>

Staniulienė, S., & Zaveckis, A. (2022). Employee Empowerment in Remote Work in Case of Lithuanian Companies. *Sustainability*, 14(14), 8463. <https://doi.org/10.3390/su14148463>

The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? (2021). Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

Triandis, H. C., & Herzberg, F. (1967). Work and the Nature of Man. *Industrial and Labor Relations Review*, 20(3), 529. <https://doi.org/10.2307/2520748>

UNED. (2019). *Programa de Teletrabajo*. <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>

Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). *Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden*.

<https://www.gu.se/sites/default/files/2020-05/Vilhelmson%20%26%20Thulin%202016.pdf>

Vitreous World. (2022, 29 septiembre). *5 puntos clave del estado del trabajo híbrido en 2022 en Europa - Enreach ES*. Enreach ES. <https://enreach.es/blog/5-puntos-clave-del-estado-del-trabajo-hibrido-en-2022-en-europa/>

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*. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/4/2400>

World Health Organization. (2022, 2 febrero). *Urge proteger la salud de quienes trabajan a distancia. OMS*. <https://www.who.int/es/news/item/02-02-2022-crucial-changes-needed-to-protect-workers-health-while-teleworking>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema General:	Objetivo general:	Hipótesis general:	Variable 1: Trabajo híbrido			
¿Cuál es la relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023?	Determinar la relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Existe relación entre el trabajo híbrido y la satisfacción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores
			Trabajo Remoto	Gestión del tiempo	1,2,3,4	1 al 5
				Inversión del dinero	5,6,7	1 al 5
				Flexibilidad	8,9,10,11	1 al 5
			Trabajo Presencial	Ambiente	12,13,14,15	1 al 5
Clima laboral	16,17,18,19	1 al 5				
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2: Satisfacción			
¿Cuál es la relación entre el trabajo remoto y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023?	Determinar la relación entre el trabajo remoto y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Existe relación entre el trabajo remoto y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores
			Motivación	Desempeño	1,2,3	1 al 5
						1 al 5
1 al 5						
¿Cuál es la relación entre el trabajo remoto y el compromiso de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023?	Determinar la relación entre el trabajo remoto y el compromiso de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Existe relación entre el trabajo remoto y el compromiso de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Motivación	Rendimiento	4,5,6	1 al 5
						1 al 5
						1 al 5
¿Cuál es la relación entre el trabajo remoto y la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023?	Determinar la relación entre el trabajo remoto y el compromiso del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Existe relación entre el trabajo remoto y la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Compromiso	Emocional	7,8,9,10	1 al 5
						1 al 5
						1 al 5
¿Cuál es la relación entre el trabajo presencial y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023?	Determinar la relación entre el trabajo presencial y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Existe relación entre el trabajo presencial y la motivación de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Compromiso	Comportamental	11,12,13	1 al 5
						1 al 5
						1 al 5

¿Cuál es la relación entre el trabajo presencial y el compromiso de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023?	Determinar la relación entre el trabajo presencial y el compromiso de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Existe relación entre el trabajo presencial y el compromiso de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Satisfacción	Nivel de satisfacción	14,15,16,17	1 al 5
						1 al 5
						1 al 5
						1 al 5
¿Cuál es la relación entre el trabajo presencial y la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023?	Determinar la relación entre el trabajo presencial y la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Existe relación entre el trabajo presencial y la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones, Lima, 2023.	Satisfacción	Nivel de insatisfacción	18,19,20	1 al 5
						1 al 5
						1 al 5
						1 al 5
Diseño de investigación:		Población y Muestra:	Técnicas e instrumentos:	Método de análisis de datos:		
Enfoque: Cuantitativo		Población: 64 Colaboradores de Call Center Muestra: 55 Colaboradores de call center	Técnicas: Encuesta	Descriptiva: Se realizará las tablas de frecuencias y gráficos de distribución porcentual Inferencial: Para probar las hipótesis propuestas, se usará la prueba del Rho de spearman.		
Tipo: Correlacional			Instrumentos: Cuestionario			
Método: Descriptivo						
Diseño: No experimental						

Anexo 2. Tabla de operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Trabajo híbrido	Wontorczyk y Rożnowski (2022), es una modalidad que combina las actividades tanto presenciales como remotas.	Es el mix de trabajo remoto y presencial donde evaluaremos indicadores como la gestión del tiempo, inversión del dinero, flexibilidad, ambiente y clima laboral.	Trabajo remoto	Gestión del tiempo, inversión de dinero y flexibilidad	Del 1 al 5
			Trabajo presencial	Ambiente y Clima laboral	Del 1 al 5
Satisfacción	Bartolomé et al. (2022), es la apreciación respecto al trabajo y que incrementaría en medida que exista motivación como reconocimiento, para lograr un compromiso del empleado.	Es la valoración percibida del colaborador al calificar su satisfacción respecto a lo que recibe del negocio donde trabaja, evaluando el desempeño, satisfacción.	Motivación	Desempeño y Rendimiento	Del 1 al 5
			Compromiso Organizacional	Emocional y Comportamental	Del 1 al 5
			Satisfacción	Nivel de satisfacción e insatisfacción	Del 1 al 5

Anexo 3. Instrumento/s de recolección de datos

Instrumento de la investigación

Trabajo híbrido

A continuación, usted resolverá un cuestionario que ayudará a identificar el nivel de acuerdo con el trabajo híbrido. Para ello debe marcar con un aspa "X" en el casillero de su respuesta, con sinceridad y transparencia.

Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5

Variable de trabajo híbrido		Valores				
Dimensión: Trabajo remoto		1	2	3	4	5
Indicador: Gestión del tiempo						
1	Tengo más tiempo cuando trabajo remotamente.					
2	El trabajo remoto me ofrece un equilibrio entre el trabajo y familia.					
3	El trabajo remoto me permite reducir tareas pendientes en cualquier horario					
4	El trabajo remoto me permite hacer varias actividades en simultaneo.					
Indicador: Inversión del dinero						
5	El trabajo remoto promueve mi ahorro personal					
6	El trabajo remoto reduce mis gastos totales					
7	Invertir mi dinero es tan importante como invertir mi tiempo					
Indicador: Flexibilidad						
8	El trabajo remoto disminuye mi absentismo laboral					
9	Mi puntualidad ha mejorado desde que trabajo remotamente					
10	El trabajo remoto se amolda a mi necesidad					
11	Mi calidad de vida mejoró con el ritmo laboral					
Dimensión: Trabajo presencial						
Indicador: Ambiente						
12	Mi espacio de trabajo es cómodo y seguro					
13	Considero que el trabajo presencial es exigente y tiene mucho control					
14	Siento que el trabajo presencial me genera menor distracción al remoto					
15	Las herramientas en mi trabajo son los necesarios para cumplir con mis objetivos					
Indicador: Clima laboral						
16	La relación con mi jefe y mis compañeros influyen en mi gestión laboral					
17	Considero que mis capacitaciones presenciales son más efectivas que las virtuales					
18	Considero que el trabajo presencial es necesario para mantener una buena relación de equipo					
19	El aspecto social es relevante para sentirme cómodo					

Instrumento de la investigación

Satisfacción del colaborador

A continuación, usted resolverá un cuestionario que ayudará a identificar el nivel de acuerdo con la satisfacción del colaborador. Para ello debe marcar con un aspa "X" en el casillero de su respuesta, con sinceridad y transparencia.

Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5

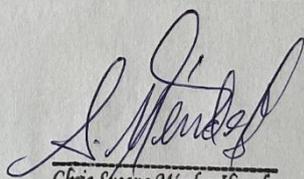
Variable de Satisfacción		Valores				
Dimensión: Motivación		1	2	3	4	5
Indicador: Desempeño						
1	Me motiva que la organización reconozca mi trabajo					
2	Estoy orgulloso de lograr buenos indicadores					
3	Considero que mis resultados contribuyen a los objetivos del negocio					
Indicador: Rendimiento						
4	El stress del traslado a mi trabajo interfiere en mi gestión					
5	Considero que soy más productivo independientemente a la modalidad de trabajo					
6	Considero que en mi trabajo surgen distractores independiente a la modalidad laboral					
Dimensión: Compromiso						
Indicador: Compromiso emocional						
7	Trabajar en esta organización significa mucho para mi					
8	Me importa el futuro de esta empresa					
9	Creo en el propósito y misión del negocio					
10	Me siento conectado con la organización desde mi rol					
Indicador: Compromiso comportamental						
11	Trabajo mucho para apoyar a mi empresa a tener éxito					
12	Me esfuerzo por ofrecer más de lo que se espera de mi					
13	Estoy dispuesto a desarrollar horas extras sin que me lo pidan.					
Dimensión: Satisfacción del personal						
Indicador: Nivel de satisfacción						
14	Me siento muy bien en mi trabajo, independiente a la modalidad laboral					
15	La empresa me ofrece equilibrio entre el trabajo y familia.					
16	Considero que mi empresa busca mi bienestar					
17	Me siento cómodo y orgulloso de trabajar en mi empresa					
Indicador: Nivel de insatisfacción						
18	El cambio de modalidad laboral me genera comodidad					
19	He pensado en trabajar en otro lugar					
20	Mis objetivos personales se redefinieron producto del cambio de modalidad laboral					

Anexo 4. Validación de instrumentos

VALIDEZ DEL EXPERTO:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para medir la variable trabajo híbrido
Autor (a):	Giancarlo Santiago Chuchon Fuentes
Objetivo:	Medir la variable trabajo híbrido
Administración:	Virtual o presencial
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	A trabajadores de una empresa de telecomunicaciones
Dimensiones:	Trabajo remoto y trabajo presencial
Confiabilidad:	0,767
Escala:	Tipo Likert
Niveles o rango:	Nivel de acuerdo
Cantidad de ítems:	19
Tiempo de aplicación:	14 minutos

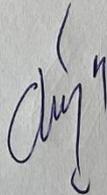
Nombre de la Prueba:	Cuestionario para medir la satisfacción del colaborador
Autor (a):	Giancarlo Santiago Chuchon Fuentes
Objetivo:	Medir la variable de satisfacción del colaborador
Administración:	Virtual o presencial
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	A trabajadores de una empresa de telecomunicaciones
Dimensiones:	Motivación, compromiso y satisfacción
Confiabilidad:	0,756
Escala:	Tipo Likert
Niveles o rango:	Nivel de acuerdo
Cantidad de ítems:	20
Tiempo de aplicación:	15 minutos

Nombre del juez:	
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Área de formación académica:	Clinica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	
Institución donde labora:	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.
DNI:	0705 9554
Firma del experto:	 Gloria Susana Méndez Iñárriz Dra. en Educación Mg. en Gerencia Educativa Capacitadora - Asesora

VALIDEZ DEL EXPERTO:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para medir la variable trabajo híbrido
Autor (a):	Giancarlo Santiago Chuchon Fuentes
Objetivo:	Medir la variable trabajo híbrido
Administración:	Virtual o presencial
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	A trabajadores de una empresa de telecomunicaciones
Dimensiones:	Trabajo remoto y trabajo presencial
Confiabilidad:	0,767
Escala:	Tipo Likert
Niveles o rango:	Nivel de acuerdo
Cantidad de ítems:	19
Tiempo de aplicación:	14 minutos

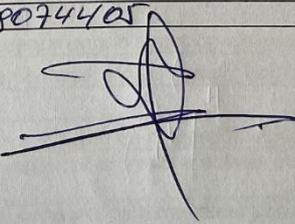
Nombre de la Prueba:	Cuestionario para medir la satisfacción del colaborador
Autor (a):	Giancarlo Santiago Chuchon Fuentes
Objetivo:	Medir la variable de satisfacción del colaborador
Administración:	Virtual o presencial
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	A trabajadores de una empresa de telecomunicaciones
Dimensiones:	Motivación, compromiso y satisfacción
Confiabilidad:	0,756
Escala:	Tipo Likert
Niveles o rango:	Nivel de acuerdo
Cantidad de ítems:	20
Tiempo de aplicación:	15 minutos

Nombre del juez:	
Grado profesional:	Maestría <input checked="" type="checkbox"/> Doctor <input type="checkbox"/>
Área de formación académica:	Clinica <input type="checkbox"/> Social <input type="checkbox"/> Educativa <input type="checkbox"/> Organizacional <input checked="" type="checkbox"/>
Áreas de experiencia profesional:	
Institución donde labora:	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años <input checked="" type="checkbox"/> Más de 5 años <input type="checkbox"/>
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.
DNI:	04068858
Firma del experto:	

VALIDEZ DEL EXPERTO:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para medir la variable trabajo híbrido
Autor (a):	Giancarlo Santiago Chuchon Fuentes
Objetivo:	Medir la variable trabajo híbrido
Administración:	Virtual o presencial
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	A trabajadores de una empresa de telecomunicaciones
Dimensiones:	Trabajo remoto y trabajo presencial
Confiabilidad:	0,767
Escala:	Tipo Likert
Niveles o rango:	Nivel de acuerdo
Cantidad de ítems:	19
Tiempo de aplicación:	14 minutos

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para medir la satisfacción del colaborador
Autor (a):	Giancarlo Santiago Chuchon Fuentes
Objetivo:	Medir la variable de satisfacción del colaborador
Administración:	Virtual o presencial
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	A trabajadores de una empresa de telecomunicaciones
Dimensiones:	Motivación, compromiso y satisfacción
Confiabilidad:	0,756
Escala:	Tipo Likert
Niveles o rango:	Nivel de acuerdo
Cantidad de ítems:	20
Tiempo de aplicación:	15 minutos

Nombre del juez:	TEODORO CRAMANZA ESTELA		
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (x)	
Área de formación académica:	Clinica ()	Social ()	Educativa () Organizacional (x)
Áreas de experiencia profesional:	Internacionalización		
Institución donde labora:			
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (x)	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.		
DNI:	08074405		
Firma del experto:			

Anexo 5. Base de datos – Trabajo hibrido

TRABAJO HIBRIDO																						
Nº	Trabajo remoto											Trabajo presencial								Totales		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	V1	D1	D2
1	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	4	3	3	2	2	2	66	45	21
2	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	69	41	28
3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	3	5	4	4	4	2	2	3	67	40	27
4	4	4	5	3	2	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	2	2	3	67	41	26
5	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	76	44	32
6	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	52	31	21
7	5	4	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	2	3	2	2	3	4	60	37	23
8	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	4	3	3	2	3	74	45	29
9	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	2	2	3	73	45	28
10	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	3	3	68	41	27
11	3	5	3	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	74	45	29
12	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	5	74	43	31
13	4	4	5	3	2	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	2	2	3	71	43	28
14	3	4	4	3	3	2	3	3	3	5	3	4	4	5	3	4	3	3	2	64	36	28
15	5	4	3	2	2	5	5	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	3	71	42	29
16	5	3	4	4	4	3	3	3	3	5	3	2	3	4	3	3	2	2	4	63	40	23
17	3	4	4	3	4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	3	4	3	2	5	70	42	28
18	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	2	3	4	3	2	74	47	27
19	4	5	4	3	1	1	3	5	3	4	4	4	3	4	5	3	4	3	2	62	37	25
20	3	5	4	3	4	4	5	3	1	1	4	2	5	4	2	3	2	3	4	62	37	25
21	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	66	41	25
22	4	4	3	4	4	4	3	5	1	5	1	2	4	2	3	4	3	1	1	58	38	20
23	4	3	5	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	3	65	42	23
24	4	4	4	3	2	3	1	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	51	32	19
25	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	46	28	18
26	5	3	4	3	2	2	2	3	3	5	3	4	2	2	2	2	3	3	1	54	35	19
27	4	3	3	1	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	2	2	2	58	35	23
28	3	4	4	3	4	3	5	4	4	2	2	4	3	2	2	2	3	3	3	60	38	22
29	4	4	3	5	3	4	3	2	2	5	2	3	4	2	2	3	3	2	2	58	37	21
30	5	3	5	3	5	1	5	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	59	38	21
31	5	4	4	4	2	3	2	4	3	3	1	3	4	5	3	2	3	3	2	60	35	25
32	4	5	5	1	5	4	5	3	1	4	2	2	2	2	4	3	1	2	3	58	39	19
33	4	5	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	69	43	26
34	5	4	5	2	3	3	3	3	4	4	2	1	3	3	3	2	3	2	3	58	38	20
35	3	3	4	4	5	5	3	3	2	5	3	3	3	2	2	2	2	3	2	59	40	19
36	3	3	4	2	3	4	5	4	2	3	2	3	3	5	3	4	2	1	3	59	35	24
37	4	4	4	3	1	4	4	2	3	4	1	2	4	2	2	4	3	3	1	55	34	21
38	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	63	40	23
39	4	3	4	3	3	2	4	4	1	4	3	1	3	2	2	2	1	3	2	51	35	16
40	4	4	5	4	5	4	5	4	2	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	75	46	29
41	4	4	5	3	5	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	2	2	3	73	45	28
42	4	4	5	3	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	2	2	3	74	46	28
43	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	61	38	23
44	5	3	3	2	4	4	3	5	3	3	1	4	3	5	3	2	2	5	4	64	36	28
45	4	5	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	66	41	25
46	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	2	4	5	3	3	2	1	2	3	61	38	23
47	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3	4	2	3	3	1	2	64	44	20
48	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	1	4	5	3	4	2	2	3	60	36	24
49	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	77	47	30
50	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2	72	45	27
51	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	2	2	3	76	48	28
52	4	4	5	3	2	3	2	5	2	4	4	1	3	2	3	3	2	3	3	58	38	20
53	3	5	4	3	4	2	2	1	4	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	58	35	23
54	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	2	4	5	4	3	2	4	1	3	62	36	26
55	5	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	1	4	3	2	3	3	2	2	57	37	20

Anexo 6. Base de datos – Satisfacción del colaborador

SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR																								
Nº	Motivación						Compromiso						Satisfacción del personal						Totales					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	V2	D1	D2	D3
1	4	4	5	3	2	5	4	4	5	3	4	3	5	3	3	4	5	5	5	4	80	23	28	29
2	3	5	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	5	68	21	21	26
3	3	4	4	3	1	4	3	5	2	3	2	2	3	1	1	2	4	3	3	3	56	19	20	17
4	2	5	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	5	5	5	68	18	24	26
5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	1	3	2	2	4	3	4	4	5	4	71	22	23	26
6	2	5	4	2	2	2	2	3	3	1	4	3	4	1	1	2	4	3	2	2	52	17	20	15
7	3	4	4	1	2	4	2	2	2	1	4	3	2	2	3	2	1	4	4	3	52	18	15	19
8	3	3	3	3	3	5	3	5	4	3	4	2	3	2	4	4	4	5	5	3	71	20	24	27
9	3	3	4	3	2	4	2	5	2	3	1	1	3	2	1	3	3	2	5	5	57	19	17	21
10	2	4	5	2	3	5	3	3	4	4	5	1	5	3	4	3	4	4	4	4	72	21	25	26
11	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	2	5	3	5	4	67	20	24	23
12	3	4	4	3	2	4	2	4	2	3	1	1	3	3	2	3	4	2	3	5	58	20	16	22
13	2	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	1	4	2	5	4	5	5	5	4	72	20	22	30
14	2	4	4	2	1	2	1	3	4	3	3	4	5	1	1	2	3	4	4	5	58	15	23	20
15	3	3	4	2	2	5	2	4	2	1	2	2	3	1	1	3	4	3	4	3	54	19	16	19
16	1	5	2	2	3	5	1	4	4	4	1	2	4	3	2	4	4	3	3	3	60	18	20	22
17	2	4	4	3	3	4	3	5	3	5	4	1	2	3	4	4	5	5	5	4	73	20	23	30
18	3	4	4	3	4	5	2	4	4	5	4	2	3	1	2	3	3	2	3	4	65	23	24	18
19	4	5	4	3	2	4	1	4	3	1	3	2	2	2	1	2	3	2	2	4	54	22	16	16
20	2	3	3	2	2	3	1	4	2	2	1	2	3	3	1	2	5	2	2	5	50	15	15	20
21	4	3	3	3	3	3	2	5	3	4	2	2	2	1	3	4	3	3	4	4	61	19	20	22
22	3	4	5	2	1	5	3	3	2	5	4	1	3	1	1	2	4	4	3	3	59	20	21	18
23	2	5	3	3	2	4	4	5	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	5	70	19	24	27
24	3	3	4	3	2	5	1	4	2	1	3	1	3	1	1	2	3	1	1	1	45	20	15	10
25	2	4	2	2	3	1	1	3	4	1	4	3	4	1	1	2	4	5	3	4	54	14	20	20
26	3	3	4	1	2	3	1	4	3	1	3	1	1	1	1	2	4	3	2	1	44	16	14	14
27	3	5	3	1	1	5	4	3	4	3	4	2	4	1	1	1	3	2	3	1	54	18	24	12
28	2	4	5	2	1	4	1	4	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	4	5	63	18	21	24
29	1	3	3	1	2	3	4	4	2	3	3	2	4	2	1	2	2	3	4	3	52	13	22	17
30	3	3	4	3	3	4	2	3	2	1	2	2	3	1	1	2	4	4	3	2	52	20	15	17
31	2	5	2	2	2	3	1	4	4	1	4	1	2	3	1	1	4	4	1	2	49	16	17	16
32	3	5	4	3	3	3	2	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	5	2	5	65	21	21	23
33	3	4	5	2	2	4	1	4	3	4	2	2	3	3	1	2	3	3	3	4	58	20	19	19
34	2	3	5	1	1	4	1	3	3	1	4	3	2	2	3	1	4	4	3	2	52	16	17	19
35	4	4	3	2	3	4	2	4	2	5	4	3	2	1	2	3	3	5	3	5	64	20	22	22
36	2	4	4	1	2	5	2	5	3	3	3	4	4	3	3	1	4	4	4	5	66	18	24	24
37	3	3	2	1	2	2	1	3	2	1	1	1	3	3	1	2	3	2	4	5	45	13	12	20
38	2	3	4	3	1	5	1	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	4	4	2	58	18	18	22
39	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	1	2	53	20	19	14
40	2	3	3	2	4	3	3	5	4	4	4	2	4	4	4	3	5	4	3	4	70	17	26	27
41	2	3	4	3	5	3	4	4	3	4	4	1	2	2	5	3	3	5	3	4	67	20	22	25
42	5	5	4	1	1	5	3	5	4	5	1	3	2	2	4	1	3	4	5	3	66	21	23	22
43	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	4	3	2	2	4	4	3	2	55	16	19	20
44	2	4	4	2	3	4	2	5	4	5	5	2	2	2	3	3	4	3	5	4	68	19	25	24
45	3	4	5	1	2	5	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4	4	3	5	67	20	23	24
46	3	3	3	3	1	4	3	3	2	2	4	3	2	3	1	3	5	4	2	2	56	17	19	20
47	4	4	3	2	3	3	1	4	4	3	3	2	4	2	2	2	4	5	3	60	19	21	20	
48	2	3	2	3	1	4	1	3	2	2	3	3	2	3	1	1	3	3	4	4	50	15	16	19
49	3	4	5	2	3	5	3	4	3	2	3	2	1	3	2	3	4	4	3	3	62	22	18	22
50	2	3	4	3	2	4	1	4	2	3	4	3	2	1	2	3	3	3	4	4	57	18	19	20
51	5	5	5	1	1	5	2	4	4	2	3	3	2	2	3	2	3	5	5	5	67	22	20	25
52	2	3	3	1	3	4	1	3	4	3	2	2	1	3	1	2	4	2	3	2	49	16	16	17
53	3	5	4	2	2	4	2	4	3	1	3	3	2	1	3	3	4	5	5	5	64	20	18	26
54	2	3	3	2	1	3	1	3	5	3	3	3	4	2	1	2	4	2	3	2	52	14	22	16
55	2	3	4	3	2	4	3	4	2	1	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	63	18	20	25