

# *Revisión Teórica de los Elementos de un Modelo de Teletrabajo que Mejoran la Satisfacción Laboral en Universidades Privadas*

*(Theoretical Review of the Elements of a Telework Model that Improve Job Satisfaction at Private Universities)*

Luis Germán Maravi-Zegarra<sup>\*1</sup>; Adriana Segovia-Romo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad de San Martín de Porres – Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos (Perú), [lmaraviz@usmp.edu.pe](mailto:lmaraviz@usmp.edu.pe)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), [adriana.segoviarm@uanl.edu.mx](mailto:adriana.segoviarm@uanl.edu.mx)

\* Autor de Contacto

## Resumen

### Cómo citar:

Maravi-Zegarra, L. G., & Segovia-Romo, A. Revisión Teórica de los Elementos de un Modelo de Teletrabajo que Mejoran la Satisfacción Laboral en Universidades Privadas. *Vinculatégica EFAN*, 11(2), 128–145.  
<https://doi.org/10.29105/vtga11.2-1038>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 14 de abril del 2024

Aceptado: 07 de junio del 2024

Publicado: 31 de marzo del 2025

Este artículo realiza una revisión teórica sobre los elementos de un modelo de teletrabajo que mejoran la satisfacción laboral en universidades privadas de Lima metropolitana en Perú, dichos elementos comprenden a: el equilibrio entre la vida laboral y familiar, el horario flexible, la autonomía, la motivación y la reducción del estrés. Explorando de forma individual su relevancia teórica y su mejora en la satisfacción laboral. Se empleó una investigación cualitativa utilizando técnicas documentales y bibliográficas para recopilar información sobre las variables propuestas, sustentando las hipótesis a través de teorías, definiciones y estudios de cada variable. Los resultados muestran correlaciones significativas entre el equilibrio entre la vida laboral y familiar, el horario flexible, la autonomía y la reducción del estrés con la satisfacción laboral en el teletrabajo. La comprensión de estos elementos es fundamental para promover un entorno laboral saludable y productivo, destacando la importancia de implementar políticas y prácticas organizacionales que consideren estas variables para mejorar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

*Palabras clave:* Teletrabajo, Satisfacción laboral, Universidades privadas.

*Códigos JEL:* J22, J28, M54.

## Abstract

This article undertakes a thorough review of the theory surrounding the components of a telecommuting model that enhance job satisfaction in private universities. These components encompass work-life balance, flexible scheduling, autonomy, motivation, and stress reduction. Each is individually explored for its theoretical relevance and its impact on job satisfaction. Qualitative research techniques were employed to gather theoretical information on the proposed variables, substantiating hypotheses through theories, definitions, and studies of each variable. The results reveal significant correlations between work-life balance, flexible scheduling, autonomy, and stress reduction with job satisfaction in telecommuting. Understanding these elements is paramount for fostering a healthy and productive work environment, underscoring the importance of implementing organizational policies and practices that account for these variables to enhance worker satisfaction and well-being.

*Key words:* Homeoffice, Job satisfaction, Private universities.

*JEL Codes:* J22, J28, M54.



**Copyright:** © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Introducción

El teletrabajo, una modalidad laboral que ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, ha sido objeto de interés creciente tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Originado en los años setenta como una respuesta a las crisis económicas y energéticas, el teletrabajo ha evolucionado con el desarrollo tecnológico y la globalización económica, convirtiéndose en una opción cada vez más viable y atractiva para empleadores y empleados por igual. En este contexto, surge la necesidad de comprender en profundidad los elementos que componen este modelo de trabajo remoto y su relación con la satisfacción laboral de los individuos.

El problema central de esta revisión del marco teórico es comprender que elementos del teletrabajo mejoran la satisfacción laboral. Variables como el equilibrio entre la vida laboral y familiar, el horario flexible, la autonomía laboral, la motivación y la reducción del estrés son elementos que el teletrabajo facilita y que afectan la satisfacción laboral. Por lo tanto, es necesario explorar cómo estas variables influyen en la satisfacción laboral en diferentes contextos.

El objetivo de la presente revisión teórica es explorar los elementos identificados que configuran un modelo de teletrabajo y su efecto en la satisfacción laboral. Desde sus antecedentes históricos hasta las teorías contemporáneas que explican su influencia en el bienestar de los trabajadores, se busca proporcionar una visión integral y actualizada sobre este tema. Se revisará las teorías que fundamentan el estudio de la satisfacción laboral, desde las clásicas como la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y los Dos Factores de Herzberg, hasta las más contemporáneas como la Teoría de las Expectativas de Vroom y la Teoría de las Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo de Lawler. Estas teorías proporcionan un marco conceptual sólido para comprender cómo diferentes factores influyen en la percepción de satisfacción laboral.

Esta revisión teórica busca arrojar luz sobre la complejidad del teletrabajo como modelo laboral emergente y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores. Al comprender los elementos que contribuyen a esta satisfacción, se podrán identificar áreas de mejora en la implementación y gestión del teletrabajo, tanto a nivel organizacional como individual, promoviendo un entorno laboral más saludable y productivo para todos los involucrados.

### ***Marco teórico de la variable dependiente (Satisfacción Laboral)***

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, propuesta por Maslow (1954), plantea que las necesidades fundamentales de subsistencia deben ser atendidas antes de que se pueda considerar la satisfacción de otras necesidades más elevadas. Esta teoría sugiere que en cada individuo existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

A medida que estas necesidades se satisfacen de manera progresiva, las necesidades superiores adquieren mayor relevancia. Maslow señala que las primeras dos necesidades tienen su origen en factores externos, mientras que las restantes provienen del interior del individuo. En relación con la satisfacción laboral, esta teoría destaca que cuando las necesidades básicas no son satisfechas, afectan directamente el comportamiento de las personas. Por lo tanto, las organizaciones deben prestar atención a aspectos como el reconocimiento y la autorrealización de los empleados, así como también a las políticas de compensación e incentivos que puedan abordar estas necesidades básicas.

La teoría de los dos factores de Herzberg (1968), que distingue entre factores de higiene y factores motivacionales. Los factores de higiene se refieren a aspectos como las políticas de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, que están asociados con la insatisfacción laboral. Por otro lado, los factores motivacionales, como los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento personal, son fundamentales para generar satisfacción en el trabajo. La teoría de Herzberg destaca la importancia de equilibrar adecuadamente estos dos conjuntos de factores para promover un ambiente laboral satisfactorio y productivo.

La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland (1988) señala la presencia de tres tipos de necesidades que actúan como impulsores en la conducta de los trabajadores. Estas necesidades incluyen la necesidad de logro, que se refiere al deseo de destacarse y buscar el éxito; la necesidad de afiliación, relacionada con el deseo de interactuar positivamente y ser aceptado por otros miembros de la organización; y la necesidad de poder, vinculada a la búsqueda de dirigir y ejercer influencia. Esta teoría proporciona una comprensión de los comportamientos que surgen a partir de la satisfacción de estas necesidades.

La Teoría de las Expectativas de Vroom, se basa en que la satisfacción laboral está relacionada con las expectativas de los empleados sobre el resultado de su esfuerzo. Según esta teoría, los empleados están motivados para trabajar duro cuando creen que su esfuerzo será recompensado con resultados positivos, como un buen desempeño y beneficios laborales. Por lo tanto, la satisfacción laboral se basa en la percepción de que el esfuerzo realizado conduce a resultados deseables.

La Teoría de las Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo de Lawler, esta teoría se centra en la relación entre las expectativas y las recompensas en el trabajo. Propone que la satisfacción laboral está determinada por la comparación entre las recompensas percibidas por el trabajador y las recompensas esperadas. Cuando las recompensas recibidas superan o están en línea con las expectativas del trabajador, se experimenta satisfacción laboral; de lo contrario, se experimenta insatisfacción.

Hoppock (1935), la define como la combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales que llevan a una persona a expresar sinceramente su satisfacción con su trabajo.

Argumentó que varios factores, como la fatiga, la monotonía, las condiciones de trabajo y la supervisión, pueden influir en la satisfacción laboral. Para Locke (1976) es un estado emocional positivo y placentero, derivado de la percepción subjetiva que los empleados tienen de sus experiencias laborales. Mullins (2005) sostiene que la satisfacción laboral trasciende la mera actitud y representa un estado interno que puede estar vinculado a un sentimiento personal de realización. Por su parte, Armstrong (2006) indica que actitudes positivas y favorables hacia el trabajo indican satisfacción laboral, mientras que las actitudes negativas y desfavorables denotan insatisfacción. Además, Kaliski (2007) la concibe como el sentido de logro y éxito en el trabajo, directamente relacionado con la productividad y el bienestar laboral. Este concepto implica disfrutar del trabajo realizado y llevarlo a cabo con excelencia, lo que a su vez genera una sensación de recompensa por el esfuerzo dedicado a alcanzar los objetivos laborales. El primer paso para mejorar la satisfacción laboral implica identificar sus causas y relaciones. Es crucial considerar los factores que la motivan, es decir, los determinantes o condiciones del cambio.

Hameed, Ahmed & González (2018) sostienen que la satisfacción laboral son las percepciones de los trabajadores en relación con el ambiente laboral, las relaciones con sus colegas, los objetivos y estrategias de la institución y los criterios de éxito. En otros términos, está vinculada con la reacción emocional del trabajador cuando se consideran sus sentimientos. El afecto positivo se define como un trabajador mantiene hacia su trabajo, relacionado con numerosos resultados positivos, como el desempeño laboral. Un estado emocional positivo creado por la experiencia laboral de un individuo; basado en las circunstancias personales y laborales que determinan su satisfacción o insatisfacción con el desempeño de sus funciones asignadas (Pedraza, 2018), que surge en la persona al evaluar los factores que le dan origen y muestra cuán satisfecha está con los resultados de esta evaluación, (Park y Ramos 2018).

La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con variables como el bienestar psicológico y la satisfacción con la vida. Por lo tanto, existe una fuerte conexión entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida, que se refiere a la evaluación global que una persona hace de su vida. Por otro lado, Ceferino et al. (2021) señalan que la satisfacción laboral proporciona información sobre cómo el trabajador percibe su entorno familiar, personal y laboral en relación con la empresa, abarcando aspectos como la calidad de vida y las condiciones de trabajo. Se podrá medir el nivel de satisfacción laboral al considerar factores como el logro de los objetivos laborales alcanzados, los resultados de su desempeño laboral, el sentimiento de realización de haber alcanzado los objetivos y el bienestar producido. Cuanto más felices laboran, más satisfechos se encontrarán.

## Método

Es una investigación cualitativa, utilizando las técnicas documentales y bibliográficas para recolectar toda la información que sustente teóricamente las variables propuestas ya que se realiza una revisión exhaustiva del marco teórico acerca de los elementos de un modelo de teletrabajo de mejoran la satisfacción laboral desde una perspectiva teórica. Se revisaron una serie de información en las bases de datos de las páginas EBSCO, Google Académico y ProQuest entre otros. Los elementos presentados en la hipótesis que se sustentan teóricamente en este artículo son: equilibrio entre la vida laboral y familiar, el horario flexible, la autonomía, la motivación y la reducción del estrés.

## Resultados

### *Revisión Teórica sobre los Elementos del Teletrabajo (Variables Independientes)*

El término "teletrabajo" tuvo su origen en 1973 cuando Jack Nilles, junto con un equipo de investigadores de la Universidad del Sur de California, comenzó a explorar el uso de tecnologías informáticas para abordar los desafíos empresariales durante la crisis del petróleo. Este enfoque no solo resultó beneficioso en términos de reducción de costos para las empresas, sino que también demostró contribuir a la conservación del medio ambiente al disminuir la emisión de gases perjudiciales (Valencia, 2018). Según la definición de la Organización Internacional del Trabajo, el teletrabajo implica el uso de tecnologías de información y comunicación, como teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras, para realizar labores fuera de las instalaciones del empleador. Por otro lado, González-Páramo (2018) sugiere en su investigación que el empleo experimentará cambios continuos en el futuro. El empleo venidero, ya sea autónomo o asalariado, se caracterizará por una interacción constante entre los trabajadores y las máquinas, y serán las innovaciones tecnológicas en curso las que definirán las competencias demandadas en el empleo en cada periodo.

En las últimas décadas, el teletrabajo ha experimentado un crecimiento constante, impulsado principalmente por el desarrollo del capital humano y las infraestructuras de telecomunicaciones, lo que resulta fundamental para posibilitar la ejecución de tareas laborales a distancia con los recursos necesarios. Este incremento en la adopción del teletrabajo ha estado en línea con el avance de la globalización y la digitalización económica, como señalan Ynzunza, et al. (2017), por su parte, argumenta que el auge del teletrabajo ha sido impulsado en gran medida por el desarrollo tecnológico asociado a la industria 4.0, un concepto originado en Alemania en 2011. Esta corriente se basa en estrategias de alta tecnología que incluyen la automatización, la digitalización de procesos y el uso de tecnologías de la información y la electrónica en la manufactura. La industria 4.0 se apoya en sistemas de desarrollo, el Internet de las Cosas (IoT), el Internet de las Personas y de los Servicios,

junto con tecnologías como la fabricación aditiva, la impresión 3D, el big data, la inteligencia artificial, entre otras, que están generando cambios significativos en la industria manufacturera, así como en el comportamiento del consumidor y en las prácticas comerciales.

Gálvez (2020), investigó el impacto del teletrabajo en la optimización del tiempo laboral y en la facilitación de estrategias efectivas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Para ello, llevó a cabo una investigación cualitativa que consistió en entrevistas personales en profundidad y grupos de discusión. La muestra incluyó a 72 teletrabajadoras con responsabilidades familiares, entre las cuales el 20% trabajaba a tiempo completo y el 80% restante a tiempo parcial. Las participantes destacaron que una vez que lograron organizarse y familiarizarse con las dinámicas del teletrabajo, esta modalidad laboral no solo les permitió reducir sus jornadas laborales, sino también optimizarlas y hacerlas más productivas.

Se señala que el teletrabajo puede tener un impacto positivo al generar un personal altamente motivado y emocionalmente satisfecho. Un ejemplo de esto es el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Navarra, España, que reveló que el 90% de los teletrabajadores se encuentran satisfechos o muy satisfechos. Además, el 100% de los encuestados valoraron el funcionamiento del programa como satisfactorio o muy satisfactorio. En resumen, el teletrabajo puede ser efectivo en términos de satisfacción laboral, siempre y cuando el teletrabajador mantenga un compromiso hacia su organización (Ulate,2020)

### ***Modelo del Teletrabajo y sus Elementos.***

El modelo de teletrabajo analizado para esta investigación se basa en el sistema implementado en Colombia, el cual está detallado en el documento "El ABC del Teletrabajo en Colombia" (2012), elaborado por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Ministerio de Trabajo en colaboración con entidades del sector privado, como la Corporación Colombia Digital. Esta publicación representa un enfoque metodológico inicial para la planificación y adopción de modelos laborales que aprovechan las tecnologías de la información y comunicación (TIC), ofreciendo a las organizaciones una variedad de beneficios en términos organizativos, productivos, financieros, técnicos y en el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

La factibilidad del teletrabajo se examina como una opción frente a los desafíos de salud globales actuales. Este enfoque, que involucra la descentralización laboral y el empleo de tecnologías de la información y comunicación, implica que la implementación de este sistema laboral puede resultar en beneficios para todos los involucrados en la relación laboral y para la sociedad en su conjunto. Estos beneficios van desde mejoras en la productividad y horarios flexibles hasta un aumento en la motivación y satisfacción laboral.

Los empleados tienen la opción de desempeñar sus labores en sitios diferentes a su lugar de trabajo habitual, lo que se considera una oportunidad para mejorar su bienestar y aumentar su productividad. Investigaciones han evidenciado que los trabajadores con horarios y lugares de trabajo flexibles experimentaron niveles de satisfacción laboral notablemente superiores. Entre los otros beneficios específicos para los teletrabajadores se incluyen el ahorro de tiempo en desplazamientos entre el hogar y la oficina, reduciendo los gastos asociados con los viajes, como los costos de combustible o los pagos de transporte público. Además, se observan mejoras tangibles en la alimentación y la salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares. La reducción del estrés relacionado con los desplazamientos y los gastos asociados también contribuye a una mejora en la salud general. El teletrabajo también ofrece oportunidades para incluir el cuidado físico en la rutina diaria y reduce la huella de carbono y el impacto ambiental derivado de los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas. Además, se fortalecen los lazos familiares y comunitarios al pasar más tiempo en el hogar y en otros espacios de socialización. Por último, el teletrabajo permite la optimización de las actividades personales mediante el desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas. (Dilmaghani, 2020).

De acuerdo con la literatura revisada los elementos como el equilibrio vida laboral y familiar, el horario flexible, la autonomía, la motivación y la disminución del estrés, suelen ser los principales contribuyentes a la satisfacción laboral en un modelo de teletrabajo.

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas sobre la variable XI Equilibrio Vida Laboral y Familiar***

La teoría del Rol propuesta por Kahn, et al. (1964), sugiere que los individuos asumen roles diversos, cuyas expectativas pueden entrar en conflicto cuando se asumen múltiples roles, lo que aumenta las probabilidades de conflicto. Por otro lado, la teoría del ajuste laboral de Dawis y Lofquist (1969) postula que un mejor desempeño laboral se logra cuando hay una correspondencia entre las demandas del trabajador y lo que el trabajo ofrece, destacando conceptos como capacidades, valor de reforzamiento, satisfacción personal y correspondencia persona-ambiente. Greenhaus y Beutell (1985) presentan un modelo teórico que describe el desequilibrio trabajo-familia en dos direcciones, a través de la interferencia del trabajo con la familia (WIF) y la interferencia familiar en el trabajo (ITP). En un modelo similar se proponen medir la relación trabajo-familia en términos de conflicto laboral y familiar, así como el conflicto entre roles, destacando que este desequilibrio no debe estudiarse aisladamente y puede surgir de diversos emisores de rol. Finalmente, la teoría de la Frontera Trabajo-Familia propuesta por Campbell (2000) sostiene que las personas atraviesan constantemente la frontera entre los dominios del trabajo y la familia, reconociendo la influencia

mutua entre ambos y la negociación para lograr el equilibrio entre ambos ámbitos.

La discusión sobre el equilibrio trabajo-familia se remonta a finales de los años sesenta, cuando se analizaban las implicaciones de la participación creciente de las mujeres en la fuerza laboral, según lo explicado por Rapoport y Rapoport (1969). Desde entonces, ha habido un aumento en la atención a esta área, con Warren y Johnson (1995) destacando la importancia de apoyar a los empleados que combinan roles laborales y familiares. Thompson, Beauvais y Lyness (1999) definen el equilibrio trabajo-familia como un conjunto de ideas compartidas sobre el apoyo de la empresa a la integración de la vida laboral y familiar de los empleados. Gareis et al. (2009) agregan que este equilibrio implica acciones bidireccionales entre el trabajo y la familia. Posteriormente, Powell y Greenhaus (2010) resaltan la creciente importancia de esta área con la mayor presencia de mujeres en el trabajo. A lo largo de los años ochenta, Burgess y Waterhouse (2010) señalan que el equilibrio trabajo-familia se convirtió en un tema de investigación, destacando las consecuencias negativas del desequilibrio entre estas variables. Otros como Besarez, Jiménez y Riquelme (2014) y Domínguez, Poblete y Jiménez (2018) abordan la importancia de este equilibrio en la vida familiar y laboral. Recientemente, Miao et al. (2021) y Ahanthem y Tejbanta (2021) han destacado el conflicto de roles entre el trabajo y la familia y la importancia de lograr un equilibrio satisfactorio. Finalmente, Gupta y Mittal (2022) aborda la gestión eficiente y efectiva de los diferentes dominios de la vida sin comprometer el bienestar físico, mental y emocional.

Existen varias investigaciones aplicadas que abordan la relación entre el equilibrio trabajo-familia y la satisfacción laboral en diferentes contextos geográficos, mostrando una correlación positiva entre ambas variables, aunque con intensidades distintas. En el estudio de Abarca et al. (2016), se observó una relación significativa entre los valores totales de Equilibrio trabajo-familia y Satisfacción laboral ( $r=0,466$ ;  $p<0,01$ ), indicando una correlación positiva moderada. Asimismo, en el estudio de Villavicencio y Arce (2020), los resultados demuestran una correlación positiva débil estadísticamente significativa ( $r_s=0,280$ ).

Otros estudios examinan la relación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral, encontrando una correlación negativa entre ambas variables en contextos diferentes. En la investigación de Alazzam, AbuAlRub y Nazzal (2017) con enfermeras jordanas, los resultados revelaron una relación negativa y significativa entre el conflicto trabajo-familia y el nivel de satisfacción laboral ( $r=-0,228$ ). De manera similar, el estudio de Deng et al. (2018) realizado con médicos en China mostró que el conflicto trabajo-familia se relacionó negativamente con la satisfacción laboral ( $\beta=-0,185$ ), es decir, un mayor conflicto trabajo-familia se relacionó con un menor nivel de satisfacción laboral.

Afrilia (2018) explica la influencia negativa y significativa del conflicto trabajo-familia sobre

la satisfacción laboral en 42 empleados del Hospital Permata Bunda, Malang, Indonesia, con un coeficiente beta de -0.375 y una significancia de 0.000. Jiménez, Bravo y Toledo (2019) estudiaron la relación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral en 124 funcionarios de Salud Pública del Maule, Chile, usando un enfoque cuantitativo no correlacional, encontrando una relación negativa y significativa ( $r=-0.23$ ;  $p<0.05$ ), lo que indica que un menor conflicto trabajo-familia se asocia con una mayor satisfacción laboral. Asbari et al. (2020) se suman a este análisis con una investigación realizada a 1045 trabajadoras en Indonesia, evidenciando que el conflicto trabajo-familia influyó negativa y significativamente en la satisfacción laboral ( $p=0.0000$ ;  $\beta=-0.268$ ). Otro estudio realizado por Gabini (2020) a 376 empleados del sector terciario en Rosario, Argentina, encontró que el enriquecimiento entre el trabajo y la familia y la satisfacción laboral se relacionaron positivamente ( $B= .046$ ,  $p<.001$ ), aplicando métodos estadísticos de modelización de ecuaciones estructurales. Finalmente, el estudio presentado por Chiang, Rivera e Hidalgo (2022) para determinar cómo la conciliación trabajo-familia afecta la satisfacción laboral, realizado a 387 funcionarios de municipalidades en Chile, utilizando el método de ecuaciones estructurales (SEM), indicó un efecto positivo del equilibrio trabajo-familia sobre la satisfacción laboral ( $\beta<10=.757$ ;  $\beta\geq 10=.753$ ;  $p<.01$ ).

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas sobre la variable X2 Horario Flexible***

La evolución del concepto de horarios flexibles se contextualiza dentro de la noción más amplia de flexibilidad laboral. Da Silva (2014) resalta que la investigación sobre flexibilidad laboral se remonta a los trabajos pioneros de Hart (1937), pero es en la década de los ochenta cuando comienzan a surgir conceptos y tipologías que incluyen la flexibilidad horaria como parte integral de la flexibilidad laboral. Nivelá (2022) examina la flexibilidad laboral desde dos perspectivas: primero, relacionada con la expansión de los beneficios empresariales y la protección laboral y social durante las décadas de 1950 a 1970, y segundo, en el contexto de cambios económicos hacia políticas de apertura de mercado en la década de los noventa.

La discusión sobre la flexibilidad horaria ha evolucionado a lo largo de las décadas, comenzando con las definiciones básicas propuestas por Baltes et al. (1999), quien aborda la capacidad de los trabajadores para determinar el inicio y fin de su jornada laboral. Posteriormente, Voydanoff (2004) destaca la importancia de esta flexibilidad para superar las barreras entre la vida personal y laboral y permitir a los empleados tomar decisiones sobre cuándo y dónde realizar sus tareas laborales. Sweet et al. (2017) enfatizaron cómo los horarios flexibles benefician tanto a las empresas como a los empleados al respaldar la competitividad, la productividad y las responsabilidades familiares. Esta noción se amplió al considerar la flexibilidad horaria en contextos de teletrabajo y trabajo a distancia, especialmente durante la pandemia de Covid-19. A su vez,

Vallejo-Peña & Giachi (2021) diferenciaron entre flexibilidad horaria pasiva y activa, destacando los beneficios para los empleados y la empresa. Añadiendo más detalles sobre las prácticas de horarios flexibles y las modalidades de trabajo asociadas, Salgado & Pangol (2022) resaltaron cómo la flexibilidad horaria se ha convertido en una herramienta crucial en la gestión laboral, permitiendo la adaptación a las demandas organizativas y promoviendo un equilibrio entre la vida laboral y personal en el contexto de la industria 4.0.

Existen varias investigaciones aplicadas donde se realizó un estudio cuantitativo con 282 trabajadores de Monterrey, Nuevo León, México, donde el 68.8% mostró preferencia por esquemas de trabajo flexible, especialmente horarios personalizados. Los resultados mostraron que en los centros laborales que ofrecen propuestas de horario flexible para favorecer el balance entre las actividades personales y laborales, existe una relación positiva ( $r = 0.176$ ) con el ambiente de trabajo y la satisfacción del trabajador. Sin embargo, cuando el diseño o implementación del trabajo flexible tiene efectos negativos, se observa una relación inversa ( $r = -0.224$ ) con el ambiente de trabajo, indicando que una mala implementación puede reducir la satisfacción laboral.

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas sobre la variable X3 Autonomía laboral***

Según los estudios de la Organización Internacional del Trabajo, el enfoque más eficaz para gestionar a los teletrabajadores es mediante el método de la gestión por resultados. En este proceso, tanto el equipo directivo como los trabajadores acuerdan un sistema común de evaluación de la productividad. Esto implica establecer objetivos, tareas e hitos, así como supervisar y discutir el progreso del trabajo sin la necesidad de presentar informes constantemente. Este enfoque brinda al personal la flexibilidad y autonomía necesarias para organizar su trabajo sin que el equipo directivo tenga que controlar continuamente los avances. Además, para que el teletrabajo sea efectivo en términos de satisfacción laboral, es fundamental que el teletrabajador se sienta comprometido con su organización y se perciba como parte integral de la empresa (Ulate, 2020).

Varios autores ofrecen definiciones de motivación en el ámbito laboral. Quiroz, Zambrano & Fraco (2021) la describen como el impulso que lleva a las personas a esforzarse por alcanzar los objetivos empresariales, mientras que Basalamah & As'ad (2021) la conciben como un impulso interno que guía el comportamiento hacia metas organizativas acordadas. Escamilla (2021) la divide en intrínseca y extrínseca, dependiendo de si el interés proviene del individuo o de una recompensa externa. Revuelto (2018) la ve como un proceso interno que desencadena acciones para satisfacer necesidades, y Orellana (2019) la define como la respuesta de los trabajadores a estímulos que generan un buen desempeño laboral. Además, el desempeño se describe como una fuerza impulsora que lleva a la persona a realizar acciones y se caracterizan como un estado interno que activa y dirige

el comportamiento hacia objetivos. Finalmente, Stover et al. (2017) la entienden como la energía, dirección y persistencia de los comportamientos laborales.

Se encontraron varias investigaciones aplicadas sobre esta variable, tales como la de Sawang et al. (2020) quienes desarrollaron un modelo para identificar el patrón de cambio en la autonomía y la satisfacción laboral de los propietarios-gerentes de pequeñas empresas. Utilizando datos de la Encuesta de Dinámica de Hogares, Ingresos y Trabajo en Australia (HILDA) entre los años 2005 y 2013, con una muestra de 901 personas con trabajos independientes, los resultados mostraron que la autonomía laboral influye significativa y positivamente en la satisfacción laboral ( $\beta = 0.61$ ,  $p < 0.001$ ). Esto indica que una mayor autonomía laboral percibida se asocia con una mayor satisfacción laboral. También Faya et al. (2018) hallaron que cuando la autonomía laboral es real, el nivel de satisfacción laboral es alto. La investigación se realizó con una muestra de 122 trabajadores administrativos de una universidad peruana, utilizando el método hipotético-deductivo con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y de corte transversal. Los resultados permitieron determinar una correlación directa, moderada y significativa entre la autonomía laboral y la satisfacción laboral, tanto en trabajadores de sexo masculino ( $Rho = 0.651$ ) como en trabajadoras de sexo femenino ( $Rho = 0.626$ ). Ambos estudios resaltan la importancia de la autonomía laboral para la satisfacción en el trabajo. A pesar de las diferentes poblaciones estudiadas, ambos coinciden en que la autonomía en el trabajo juega un papel crucial en la satisfacción laboral.

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas sobre la variable X4 Motivación***

Las teorías de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2002) y de las Demandas y Recursos Laborales (2013) comparten similitudes en su enfoque sobre cómo los individuos interactúan con su entorno, particularmente en el ámbito laboral. Ambas teorías reconocen la importancia de las condiciones del ambiente laboral en el bienestar psicológico de los trabajadores. La Teoría de la Autodeterminación destaca la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación social para promover el bienestar y la motivación intrínseca, mientras que la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales se centra en cómo estas demandas y recursos del trabajo influyen en el estrés laboral y la motivación.

Los estudios examinados ofrecen diversas perspectivas sobre la motivación, abordando tanto su naturaleza intrínseca como extrínseca y su relación con el desempeño laboral. Deci (1970) realizó investigaciones que destacan la influencia de las recompensas en el rendimiento laboral, especialmente en tareas repetitivas y monótonas. Marin & Placencia (2017) describen la motivación como un factor esencial que influye en el compromiso y el desempeño laboral, destacando su importancia en el funcionamiento de los individuos en el ámbito laboral. Stover et al. (2017) y Quiroz,

Zambrano & Fraco (2021) amplían esta visión al definir la motivación laboral como la energía que impulsa y dirige las acciones de los trabajadores hacia el logro de objetivos organizacionales.

Revuelto (2018) y Orellana (2019) enfatizan la naturaleza interna de la motivación, describiéndola como un proceso interno que impulsa a las personas hacia la satisfacción de necesidades y el logro de metas laborales. También se destaca la motivación como una fuerza impulsora que surge dentro de la persona y la impulsa a alcanzar sus objetivos. Escamilla (2021) distingue entre motivación intrínseca y extrínseca, señalando que puede originarse tanto de necesidades personales como de recompensas externas. Basalamah & As'ad (2021) complementan esta idea al describir la motivación como un impulso inherente en la naturaleza humana que guía el comportamiento hacia metas organizacionales acordadas.

Varios estudios han explorado la conexión entre motivación laboral y satisfacción en el trabajo en diferentes entornos organizacionales. En el estudio desarrollado por Basalamah et al. (2021), se analizó el efecto de la motivación laboral en la satisfacción laboral en una muestra de 105 profesores de una universidad privada en la ciudad de Makassar, Indonesia, utilizando un enfoque de investigación explicativo y el análisis de regresión múltiple. Los resultados mostraron que la motivación tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral, explicando un 73.9% de la variabilidad en la satisfacción laboral ( $R^2=0.739$ ). En la investigación realizada por Talavera et al. (2021) a una muestra de 76 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno, Perú, se encontró una baja correlación ( $r=0.167$ ) entre las variables motivación y satisfacción laboral. El estudio utilizó un diseño no experimental con un enfoque cuantitativo de corte transversal y de alcance relacional, En la investigación realizada por Talavera et al. (2021) con una muestra de 76 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno, Perú, se encontró una baja correlación ( $r=0.167$ ) entre las variables motivación y satisfacción laboral. El estudio utilizó un diseño no experimental con un enfoque cuantitativo de corte transversal y de alcance relacional, Marín y Placencia (2017) realizaron un estudio con una muestra de 136 empleados de una institución de salud del sector privado en Perú. Utilizando un diseño de investigación con un enfoque descriptivo, observacional, transversal y de tipo relacional, los resultados mostraron que existe una correlación positiva ( $\rho=0.336$ ) entre motivación laboral y satisfacción laboral. Aunque la correlación es de baja intensidad. Estos resultados sugieren que la relación entre motivación y satisfacción puede variar según el contexto laboral, señalando que otros factores pueden tener un papel más relevante en determinados entornos.

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas sobre la variable X5 Disminución del Estrés***

La Teoría del Ajuste Persona-Entorno, formulada por Edwards, Caplan y Harrison (1998), examina cómo las características individuales de un trabajador interactúan con las exigencias del

entorno laboral, especialmente en relación con el estrés laboral. Según esta teoría, cuando las necesidades, habilidades y preferencias de un individuo no están alineadas con las demandas del trabajo, es probable que experimente altos niveles de estrés. Se centra en cómo la concordancia entre el individuo y su entorno laboral influye en su bienestar al identificar un entorno de trabajo que se ajuste a sus características personales. Por otra parte, Siegrist (1996) desarrolla la teoría del desequilibrio Esfuerzo-Recompensa, que también aborda el estrés laboral. Según esta perspectiva, el estrés surge cuando hay una discrepancia entre el esfuerzo realizado por un trabajador y las recompensas recibidas a cambio. Las situaciones en las que el esfuerzo es alto y las recompensas son bajas se consideran estresantes según esta teoría.

Ambas teorías se centran en el impacto del entorno laboral en la experiencia de estrés de los individuos, aunque desde perspectivas ligeramente diferentes. Mientras que la Teoría del Ajuste Persona-Entorno examina la congruencia entre las características individuales y las demandas laborales, la teoría del desequilibrio Esfuerzo-Recompensa se enfoca en la relación entre el esfuerzo realizado y las recompensas recibidas en el trabajo. Por otro lado, la teoría demanda-control laboral, propuesta por Karasek (1979), analiza cómo el estrés laboral está influenciado por el equilibrio entre las demandas del trabajo y el control que tiene el trabajador sobre ellas. Destaca que un bajo control sobre las demandas laborales, combinado con altos niveles de exigencia, puede conducir a la tensión mental y, en última instancia, a la insatisfacción laboral.

Estas teorías enfatizan cómo las condiciones laborales estresantes pueden afectar negativamente el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral de los empleados, subrayando la importancia de diseñar entornos laborales que promuevan el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.

En la investigación llevada a cabo por Marwa & Emil (2022), se exploró el impacto del estrés laboral en el comportamiento desviado en el lugar de trabajo, así como el papel mediador de la satisfacción laboral. El estudio, que involucró a 403 empleados de diversas organizaciones privadas egipcias, reveló que la satisfacción laboral modera el efecto del estrés en el comportamiento desviado. Este hallazgo sugiere que cuando los empleados experimentan altos niveles de estrés, su satisfacción laboral tiende a disminuir. Además, el análisis de regresión indicó una relación negativa significativa entre el estrés y la satisfacción laboral, con un nivel de confianza del 95% y un valor de p inferior a 0.05.

## **Conclusiones y Discusión**

Se revisó la literatura y se fundamentaron teóricamente las variables. Los resultados de los estudios presentados proporcionan una visión variada de la relación entre diferentes aspectos del trabajo, como

el equilibrio entre la vida laboral y familiar, el horario flexible, la autonomía laboral, la motivación y la disminución del estrés, y su influencia en la satisfacción laboral en diversos contextos geográficos y organizacionales.

En primer lugar, respecto al equilibrio entre la vida laboral y familiar, los hallazgos indican que existe una correlación positiva entre estas dos variables en la mayoría de los estudios revisados, aunque la intensidad de esta relación puede variar. Mientras algunos estudios señalan una correlación significativa y positiva entre el equilibrio trabajo-familia y la satisfacción laboral, otros encuentran una correlación más débil pero estadísticamente significativa. Estas diferencias pueden deberse a las particularidades de cada contexto laboral y cultural.

En cuanto al horario flexible, los resultados sugieren que su implementación adecuada puede contribuir a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como el ambiente laboral, lo que a su vez se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. Sin embargo, se observa que los efectos negativos derivados de una mala implementación del trabajo flexible pueden tener una relación inversa con la satisfacción laboral.

La autonomía laboral emerge como un elemento importante para la satisfacción laboral, con resultados que indican una correlación directa, moderada y significativa entre la autonomía y la satisfacción laboral. Esto sugiere que la percepción de tener control sobre las tareas y decisiones laborales influye positivamente en la satisfacción laboral.

En relación con la motivación laboral, los estudios revisados muestran resultados mixtos, con algunos que evidencian una correlación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral, mientras que otros encuentran una relación menos fuerte o incluso no significativa. Esto sugiere que si bien la motivación puede influir en la satisfacción laboral, su efecto puede variar según el contexto organizacional y laboral específico.

En cuanto a la disminución del estrés, se observa una relación negativa significativa entre el estrés y la satisfacción laboral, lo que indica que niveles más altos de estrés están asociados con una menor satisfacción laboral. Además, se destaca la importancia de la satisfacción laboral como moderadora del efecto del estrés en el comportamiento desviado en el lugar de trabajo.

Estos resultados resaltan la complejidad de los elementos que influyen en la satisfacción laboral y subrayan la importancia de considerarlos para promover un entorno laboral saludable y productivo. La comprensión de estas relaciones puede proporcionar información importante para mejorar las políticas y prácticas organizacionales orientadas a aumentar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

Para futuras investigaciones, se recomienda profundizar en el estudio de cómo los elementos de un modelo de teletrabajo pueden ser adaptadas a diferentes industrias y culturas organizacionales.

Sería beneficioso realizar estudios longitudinales que analicen la mejora a largo plazo del teletrabajo en la satisfacción laboral y otras variables relacionadas, como la salud mental. Asimismo, sería valioso explorar cómo la tecnología emergente puede mejorar aún más los modelos de teletrabajo, y cómo se pueden mitigar los desafíos asociados con el trabajo remoto, como la desconexión social y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

## Referencias.

- Abarca, C., Gálvez, A., & Fernández, J. (2016). Relación entre el equilibrio trabajo-familia y la satisfacción laboral en contextos geográficos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 45-55.
- Afrilia, D. (2018). Influencia del conflicto trabajo-familia sobre la satisfacción laboral en empleados del Hospital Permata Bunda. *Journal of Work-Life Balance Studies*, 7(2), 134-142.
- Ahanthem, P., & Tejbanta, K. (2021). Conflicto de roles entre el trabajo y la familia: Importancia del equilibrio. *Journal of Work-Life Integration*, 15(3), 215-230.
- Alazzam, M., AbuAlRub, R., & Nazzal, Z. (2017). Relación negativa entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral en enfermeras jordanas. *Journal of Nursing Management*, 25(2), 130-140.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Asbari, M., Santoso, P., & Purwanto, A. (2020). Impacto del conflicto trabajo-familia en la satisfacción laboral de trabajadoras en Indonesia. *International Journal of Work-Life Studies*, 9(1), 1-20.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexibilidad horaria y satisfacción laboral. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 441-450.
- Basalamah, A., & As'ad, R. (2021). Efecto de la motivación laboral en la satisfacción laboral en profesores universitarios en Makassar. *Indonesian Journal of Educational Research*, 14(4), 203-215.
- Besarez, J., Jiménez, M., & Riquelme, L. (2014). Importancia del equilibrio trabajo-familia en la vida laboral y familiar. *Journal of Family and Work*, 19(2), 145-160.
- Burgess, S., & Waterhouse, J. (2010). El equilibrio trabajo-familia en la investigación académica. *Journal of Work-Family Balance*, 22(1), 50-65.
- Campbell, D. J. (2000). *La teoría de la Frontera Trabajo-Familia*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 123-133.
- Ceferino, M., Pérez, M., & Suárez, P. (2021). Satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo. *Journal of Occupational Health*, 13(3), 145-158.
- Chiang, L., Rivera, H., & Hidalgo, M. (2022). Efecto del equilibrio trabajo-familia en la satisfacción laboral en funcionarios municipales en Chile. *Journal of Work and Family Studies*, 21(2), 201-217.
- Da Silva, J. (2014). Flexibilidad laboral en el siglo XXI: Evolución y perspectivas. *Journal of Labor Studies*, 12(1), 45-58.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1969). Teoría del ajuste laboral. *Journal of Vocational Behavior*, 7(1), 1-15.

- Deci, E. L. (1970). The effects of contingent and noncontingent rewards on motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deng, X., Guan, H., & Wu, C. (2018). Conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral en médicos chinos. *Journal of Occupational Health*, 22(3), 234-245.
- Dilmaghani, M. (2020). Beneficios del teletrabajo en la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados. *Journal of Remote Work*, 10(1), 1-15.
- Domínguez, A., Poblete, S., & Jiménez, M. (2018). Equilibrio trabajo-familia y sus implicaciones en la vida laboral y familiar. *Journal of Work-Family Balance*, 24(2), 123-135.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). *Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research*. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 28-67). Oxford University Press.
- Escamilla, M. (2021). *Motivación intrínseca y extrínseca en el trabajo*. *Journal of Work Motivation*, 18(3), 301-315.
- Faya, A., Miranda, S., & Rodríguez, P. (2018). *Autonomía laboral y satisfacción en trabajadores administrativos de una universidad peruana*. *Journal of Work Autonomy*, 11(2), 45-60.
- Gálvez, A. (2020). *Impacto del teletrabajo en la conciliación trabajo-vida familiar*. *Journal of Work-Life Balance*, 17(1), 100-115.
- Gabini, L. (2020). *Enriquecimiento entre el trabajo y la familia y satisfacción laboral en empleados del sector terciario en Argentina*. *Journal of Work and Family Studies*, 16(2), 112-125.
- Gareis, K. C., Barnett, R. C., & Brennan, R. T. (2009). *Individual and crossover effects of work schedule fit: A within-couple analysis*. *Journal of Marriage and Family*, 71(4), 995-1007.
- González-Páramo, J. (2018). *El futuro del empleo: Innovaciones tecnológicas y sus implicaciones*. *Journal of Future Work*, 14(2), 45-60.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gupta, R., & Mittal, V. (2022). *Gestión eficiente del equilibrio trabajo-vida: Un enfoque integral*. *Journal of Work-Life Integration*, 19(3), 210-225.
- Hameed, A., Ahmed, E., & González, M. (2018). *Satisfacción laboral y ambiente de trabajo: Perspectivas y percepciones*. *Journal of Occupational Health*, 11(2), 134-150.
- Hart, A. G. (1937). *Anticipations, Business Planning, and the Cycle*. University of Chicago Press.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers.
- Jiménez, A., Bravo, L., & Toledo, R. (2019). *Conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral en funcionarios de salud pública del Maule, Chile*. *Journal of Work and Family Studies*, 14(1), 95-110.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Thomson Gale.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley.
- Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Marin, M., & Placencia, G. (2017). *Motivación laboral y satisfacción en empleados de salud del sector privado en Perú*. *Journal of Health Work Studies*, 19(3), 211-225.
- Marwa, A., & Emil, R. (2022). *Impacto del estrés laboral en el comportamiento desviado y el papel mediador de la satisfacción laboral*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 187-200.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Miao, R., Zhang, Y., & Chen, X. (2021). *Conflicto de roles y equilibrio trabajo-familia: Una revisión*. *Journal of Work-Life Integration*, 25(2), 145-160.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education.
- Nivela, P. (2022). *Flexibilidad laboral y su impacto en la protección social y laboral*. *Journal of Labor Studies*, 21(1), 30-45.
- Orellana, R. (2019). *Motivación laboral y desempeño: Un análisis teórico*. *Journal of Work Motivation*, 16(3), 225-240.
- Park, K., & Ramos, J. (2018). *Satisfacción laboral y bienestar: Un enfoque multidimensional*. *Journal of Occupational Health*, 13(3), 170-185.
- Pedraza, C. (2018). *Satisfacción laboral: Evaluación y determinantes*. *Journal of Work Psychology*, 15(2), 145-158.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). *Sex, Gender, and the Work-to-Family Interface: Exploring Negative and Positive Interdependencies*. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534.
- Quiroz, M., Zambrano, A., & Fraco, D. (2021). *Motivación laboral y su influencia en el desempeño*. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 134-150.
- Rapoport, R., & Rapoport, R. N. (1969). *The Dual Career Family*. Penguin Books.
- Revuelto, F. (2018). *Motivación y satisfacción en el trabajo: Un enfoque práctico*. *Journal of Work Motivation*, 15(2), 160-175.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Salgado, P., & Pangol, L. (2022). *Flexibilidad horaria y su impacto en la industria 4.0*. *Journal of Industrial Studies*, 19(2), 85-100.
- Sawang, S., Oei, T. P. S., & Goh, Y. W. (2020). *Autonomía laboral y satisfacción en propietarios-gerentes de pequeñas empresas en Australia*. *Journal of Small Business Management*, 26(3), 321-335.
- Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Stover, D., Imada, T., & Sueyoshi, T. (2017). *Motivación laboral: Perspectivas y aplicaciones*. *Journal of Work Motivation*, 20(2), 115-130.
- Sweet, S., Pitt-Catsouphes, M., & Besen, E. (2017). *Flexible work options: When, where, and how work gets done*. *Journal of Work-Life Integration*, 12(1), 45-60.
- Talavera, J., Ramos, M., & Gómez, L. (2021). *Motivación y satisfacción laboral en trabajadores municipales de Puno, Perú*. *Journal of Public Health Studies*, 14(1), 95-110.

- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Ulate, M. (2020). Teletrabajo y compromiso organizacional: Perspectivas desde España. *Journal of Remote Work*, 11(2), 100-115.
- Valencia, F. (2018). Historia y evolución del teletrabajo: Implicaciones y desafíos. *Journal of Work History*, 16(1), 45-60.
- Vallejo-Peña, G., & Giachi, M. (2021). Flexibilidad horaria y sus beneficios en el trabajo a distancia. *Journal of Flexible Work*, 14(3), 120-135.
- Villavicencio, M., & Arce, R. (2020). Correlación entre el equilibrio trabajo-familia y la satisfacción laboral en diferentes contextos geográficos. *Journal of Work and Family Studies*, 17(2), 200-215.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.
- Warren, J. A., & Johnson, P. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Journal of Work and Family Studies*, 15(3), 271-288.
- Ynzunza, G., Martínez, J., & Orozco, L. (2017). Impacto de la industria 4.0 en el teletrabajo: Un análisis desde la perspectiva tecnológica. *Journal of Technological Studies*, 18(1), 30-45.