



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO



MAGISTER EN GESTIÓN DE EMPRESAS

“INCIDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL TELETRABAJO Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZATIVO, EN EL CONTEXTO DE USUARIOS DE TIC DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO UNIVERSITARIO”

Programa Ejecutivo

Autor : CAROLINA ALDEA ASCENCIO
Profesor Guía : Dr. CRISTIAN SALAZAR CONCHA
Profesor Co-Guía : Dr. SERGIO ARAYA GUZMÁN

Concepción, 2 septiembre de 2022

RESUMEN

Este estudio busca establecer si el estilo de liderazgo (auténtico y servidor) de los directivos presenta una relación con las características y estresores del teletrabajo, incidiendo en la satisfacción laboral y compromiso organizativo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades. Para ello, se aplican instrumentos de medición a funcionarios del personal administrativo de estas instituciones con sede en las regiones de Ñuble y Biobío, que utilizan o han utilizado teletrabajo en el desarrollo de sus labores habituales.

Los datos obtenidos son analizados mediante el uso de ecuaciones estructurales en software estadístico SmartPLS. Como resultado se obtiene que el liderazgo auténtico incide en las características del teletrabajo autonomía, falta de información y aislamiento, mientras que el liderazgo servidor sólo incide en la característica autonomía; que ninguno de los dos estilos de liderazgo incide en los estresores asociados a teletrabajo (sobrecarga de trabajo, conflicto trabajo-hogar y ambigüedad de rol); que la característica autonomía incide sobre la satisfacción laboral y compromiso organizativo, mientras que el aislamiento incide sólo en el compromiso organizativo.

El trabajo contempla seis capítulos, donde el primero de ellos presenta el planteamiento del problema y objetivos de la investigación; el segundo aborda los conceptos involucrados de teletrabajo, liderazgo, satisfacción laboral, compromiso organizativo; el tercero presenta la metodología y características de la investigación, el cuarto la formulación de hipótesis de investigación, el quinto el diseño del trabajo empírico, mientras que el sexto desarrolla el análisis de datos y resultados obtenido, finalizando con las conclusiones del estudio.

Palabras Clave: Liderazgo, Teletrabajo, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizativo, Universidades.

ABSTRACT

This study seeks to establish whether the leadership style (authentic and servant) of managers is related to the characteristics and stressors of teleworking, affecting job satisfaction and organizational commitment, in the context of ICT users of university administrative staff. To do this, measurement instruments are applied to officials of the administrative staff of these institutions based in the Ñuble and Biobío regions, who use or have used teleworking in the development of their usual tasks.

The data obtained are analyzed by using structural equations in SmartPLS statistical software. As a result, it is obtained that authentic leadership affects the characteristics of teleworking autonomy, lack of information and isolation, while servant leadership only affects the autonomy characteristic; that neither of the two leadership styles affects the stressors associated with teleworking (work overload, work-home conflict and role ambiguity); that the autonomy characteristic affects job satisfaction and organizational commitment, while isolation affects only organizational commitment.

The work includes six chapters, where the first of them presents the problem statement and research objectives; the second addresses the concepts involved in teleworking, leadership, job satisfaction, organizational commitment; the third presents the methodology and characteristics of the research, the fourth the formulation of research hypotheses, the fifth the design of the empirical work, while the sixth develops the analysis of data and results obtained, ending with the conclusions of the study.

Keywords: Leadership, Telecommuting, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Universities.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO I	9
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos Específicos	10
2. CAPITULO II: CONCEPTOS INVOLUCRADOS EN LA INVESTIGACIÓN	11
2.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II	11
2.2. TELETRABAJO.....	11
2.2.1. Concepto de Teletrabajo	11
2.2.2. Modalidades del Teletrabajo	12
2.2.3. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.....	13
2.2.4. Características del Teletrabajo	13
2.2.5. Factores Estresantes asociados al Teletrabajo	14
2.3. LIDERAZGO	15
2.3.1. Liderazgo en el Teletrabajo	16
2.3.2. Estilo de Liderazgo.....	16
2.4. SATISFACCIÓN LABORAL	22
2.4.1. Satisfacción Laboral. Concepto.....	22
2.4.2. Factores determinantes de la Satisfacción Laboral	23
2.5. COMPROMISO ORGANIZATIVO	24
2.5.1. Compromiso Organizativo. Concepto	24
2.5.2. Teorías y modelos relacionados.....	24
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN ..	26
3.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III	26
3.2. ESTRUCTURA METODOLÓGICA.....	26
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.5. TIEMPO EN QUE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN	28
4. CAPÍTULO IV: HIPÓTESIS Y MODELO DE INVESTIGACIÓN	29
4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO VI	29
4.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	29
5. CAPÍTULO V: DISEÑO DEL TRABAJO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN	33

5.1.	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO V	33
5.2.	VARIABLES CONTEMPLADAS	33
5.3.	UNIDADES DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE OBSERVACIÓN	33
5.4.	MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	33
5.4.1.	Instrumentos utilizados para la recolección de datos.....	33
5.4.2.	Mecanismos de distribución de instrumentos de medición	37
6.	CAPÍTULO VI: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA, ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS.....	38
6.1.	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO VI	38
6.2.	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	38
6.3.	ANÁLISIS CUANTITATIVO ESTADÍSTICO	39
6.3.1.	Conceptos generales de un Modelo de Ecuaciones Estructurales	39
6.3.2.	Aplicación y análisis de Partial Least Squares (PLS).....	40
6.4.	EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA	40
6.5.	EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	44
6.6.	EVALUACIÓN O BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO GLOBAL DE INVESTIGACIÓN	47
6.7.	VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	48
6.8.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	51
7.	CONCLUSIONES	56
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
9.	ANEXOS	64
	INSTRUMENTO MEDICIÓN.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Causal.....	40
Figura 2: Modelo Estructural realizado con algoritmo PLS.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Planteamiento Teletrabajo según algunos autores y organismos.....	11
Tabla 2: Beneficios y Desventajas de adoptar teletrabajo.....	13
Tabla 3: Definición de Liderazgo.....	15
Tabla 4: Definiciones y conceptos de liderazgo auténtico.....	20
Tabla 5: Factores determinantes de la satisfacción laboral según Robbins (1998).....	23
Tabla 6: Componentes del compromiso organizativo.....	25
Tabla 7: Cuestionario liderazgo auténtico de Walumbra et al. (2008).....	34
Tabla 8: Cuestionario liderazgo servidor de Rodríguez. Carvajal et al. (2014).....	34
Tabla 9: Características de Teletrabajo en modelo de Weinert, Maier y Laumer (2015) ..	35
Tabla 10: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizativo (Modelo de Ragu-Nathan et al., 2008).....	37
Tabla 11: Descripción muestra obtenida: datos sociodemográficos.....	38
Tabla 12: Cargas estudiadas en modelo de investigación.....	41
Tabla 13: Fiabilidad Compuesta.....	42
Tabla 14: Validez Convergente y Alfa de Cronbach.....	43
Tabla 15: Validez Discriminante (HTMT).....	43
Tabla 16: Factor de Inflación de la Varianza (VIF).....	44
Tabla 17: Coeficiente Path y Significancia Estadística.....	45
Tabla 18: Varianza Explicada (R^2).....	46
Tabla 19: Ajuste del modelo global de investigación.....	48
Tabla 20: Validación de Hipótesis.....	48

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo es un tema que ha generado gran interés, puesto que constituye, desde algún tiempo, una nueva forma de laborar, dándose a conocer como trabajo creativo, trabajo del siglo, o quizás la forma más sencilla de brindar oportunidades a las nuevas generaciones, ya que, apoyado con tecnologías de la información y comunicación, ha generado modalidades de trabajo flexibles.

En la actualidad, las personas han experimentado esta modalidad de trabajo considerando el contexto de pandemia COVID-19 a nivel mundial, donde se han generado varios cambios en la vida cotidiana. Uno de los cambios más radicales, probablemente, es el que se ha dado en el mundo laboral, en las organizaciones que funcionaban en modalidad de trabajo presencial, las que debieron pasar rápidamente a una modalidad de trabajo distinta, el teletrabajo.

A pesar de la amplia difusión y aceptación del teletrabajo, existen aspectos importantes a considerar en el desarrollo de esta modalidad de trabajo, por ejemplo, sus características, factores que pueden ocasionar estrés en los teletrabajadores, los efectos en el comportamiento organizativo de las personas, como su satisfacción laboral y compromiso organizativo. No obstante, la implementación del teletrabajo requiere la existencia de ciertas condiciones en la organización, que faciliten, promuevan, favorezcan el desarrollo de esta modalidad de trabajo, como, por ejemplo, el estilo de liderazgo de los directivos.

En este contexto, este estudio centra la atención en la posible incidencia del estilo de liderazgo (concretamente servidor y auténtico) en el teletrabajo (es sus características y factores que pueden provocar estrés en los teletrabajadores), y su efecto en la satisfacción laboral y compromiso organizativo de usuarios finales de sistemas y tecnologías de información, en un ámbito determinado, el personal administrativo de instituciones universitarias.

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO I

En el presente capítulo, se presentan las generalidades de esta investigación. En primer lugar, se define el planteamiento del problema, el cual describe la situación en cuestión que se pretende estudiar mediante este trabajo. En segundo lugar, se define el objetivo general y objetivos específicos, a través de los cuales se aborda la problemática mencionada.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El teletrabajo es una modalidad de trabajo utilizada por diversas organizaciones, presentando un crecimiento importante a través de los años, como estrategia laboral que permite a los empleados utilizar las tecnologías para trabajar fuera del lugar habitual de trabajo, generalmente desde sus hogares (Villafrade y Palacios, 2013).

En la época actual, debido a la pandemia mundial por el COVID-19, el teletrabajo se convirtió en la principal opción de trabajo en muchas organizaciones. En Chile, el 14 de marzo de 2020, el Gobierno decretó estado de alarma debido a esta pandemia, y como a nivel mundial, las organizaciones dieron paso a la utilización masiva del teletrabajo por parte de sus empleados, contándose, en muchos casos, con muy poco tiempo para su preparación, pudiendo provocar un estrés en los teletrabajadores y posibles efectos en la satisfacción laboral, compromiso organizacional, así como en la intención de continuar bajo esta modalidad de trabajo. Frente a esta situación, el papel de los directivos de las organizaciones cobra un rol relevante, donde su liderazgo para desarrollar nuevas formas de organizar a su personal, dar continuidad a las labores habituales, y mantener los niveles de rendimiento esperados resulta un factor clave.

Entre estas organizaciones, se encuentran las instituciones universitarias, las que debieron utilizar los sistemas y tecnologías de información para dar continuidad al desarrollo de sus actividades docentes y administrativas, definiendo y ejecutando rápidamente mecanismos que permitieran implementar teletrabajo.

En este contexto, este estudio busca establecer una posible relación entre el estilo de liderazgo (servidor y auténtico) de los directivos y el desarrollo de teletrabajo, incidiendo en la satisfacción laboral y compromiso organizativo en instituciones universitarias, específicamente en el ámbito del estamento administrativo.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Establecer si el estilo de liderazgo de los directivos presenta una relación con las características y estresores del teletrabajo, incidiendo en la satisfacción laboral y compromiso organizativo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

1.3.2. Objetivos Específicos

- i. Realizar una revisión bibliográfica sobre el teletrabajo (centrado en sus características y estresores), estilos de liderazgo, satisfacción laboral y compromiso organizativo, de manera de establecer conceptos, aspectos asociados y posibles mediciones.
- ii. Establecer si estilos de liderazgo presentan una incidencia en características y estresores del teletrabajo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- iii. Establecer si características y estresores del teletrabajo presentan una incidencia en la satisfacción laboral de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- iv. Establecer si características y estresores del teletrabajo presentan una incidencia en el compromiso organizativo de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

2. CAPITULO II: CONCEPTOS INVOLUCRADOS EN LA INVESTIGACIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II

El presente capítulo estudia los conceptos de teletrabajo, sus características y estresores, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, lo que permitirá comprender el contexto de esta investigación.

2.2. TELETRABAJO

2.2.1. Concepto de Teletrabajo

Según Gareca et al. (2007) el teletrabajo corresponde a una modalidad de trabajo remunerada que se caracteriza principalmente por mantener una distancia física entre la unidad productiva y el trabajador, lo que implica que se deja de lado la relación subordinada entre el trabajador y el empleador en un mismo lugar físico.

Para Salazar (2007) el teletrabajo es una manera flexible de organización y planificación del trabajo que se lleva a cabo fuera del escenario físico laboral, por un periodo significativo del horario laboral, el que puede realizarse en jornada parcial o completa, por medio de la utilización de tecnologías de información y comunicación para el vínculo entre trabajador-organización, pudiendo ejecutar la acción laboral por cualquier persona, no importando su edad, condición física o género.

El teletrabajo también es entendido desde la virtualización y la digitalización de la sociedad, en la cual las distancias de las organizaciones o empresas no afectan el quehacer del trabajador, debido a que el teletrabajo logra suplir la necesidad de estar presente de manera física en las instalaciones del empleador (Rubio, 2010).

Sumado a lo anterior, diversos autores y organismos han dado a conocer sus planteamientos en torno al teletrabajo, como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1: Planteamiento Teletrabajo según algunos autores y organismos

AÑO	AUTOR	PLANTEAMIENTOS TELETRABAJO
1998	Nilles	“El teletrabajo se trata de distintas formas que sustituyen los desplazamientos laborales por tecnologías de la información “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”.
1999	Padilla	“El teletrabajo consiste en desarrollar una actividad laboral en un espacio diferente al asignado por la empresa o institución empleadora para la que se trabaja; en él se realiza un empleo intensivo de las tecnologías de la información; y supone que el valor añadido que aporta el teletrabajador a la empresa está relacionado con el uso de esas tecnologías”.
2013	Villafrade y Palacios	“El teletrabajo es hoy una realidad activa para muchas personas, dado que tiene muchos beneficios en relación con la eficiencia, productividad, sostenibilidad y la misma satisfacción laboral, entre otros, sin embargo, aquello no es una estrategia homologada en todas las organizaciones ya que cuenta con distintas percepciones al respecto, debido a dificultades u obstáculos en su incorporación en las organizaciones”.

(Tabla 1, continuación)

AÑO	AUTOR	PLANTEAMIENTOS TELETRABAJO
2013	Camacho, Rafael e Higueta	“El teletrabajo es realizar actividades laborales a distancia, es decir, fuera de la organización, utilizando tecnología de la información y las comunicaciones, quiere decir que el producto es el que se desplaza hasta el sitio de interés y no así el trabajador, donde, en el caso que la producción del trabajador sea intelectual, las actividades laborales podrán desarrollarse desde cualquier sitio (mientras que tenga acceso a las tecnologías de información) y en el momento que él quiera (teniendo en cuenta que no requerirá interacción física con otros trabajadores”.
2016	Organización Internacional de Trabajo (OIT)	“El teletrabajo es una forma de organización del trabajo con las siguientes características: a) el trabajo se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto personal con los demás colegas de trabajo y b) las nuevas tecnologías hacen posible esta separación al facilitar la comunicación. Además, el teletrabajo puede realizarse (en línea) (con una conexión informática directa) o (fuera de línea), organizarse de manera individual o colectiva, constituir la totalidad o una parte de las tareas del trabajador, y ser ejecutado por trabajadores independientes o trabajadores asalariados”.
2020	Cole	“El teletrabajo es una estrategia laboral alternativa, una oportunidad para la descentralización de las actividades empresariales y la intensificación de la competencia en la impronta de que las empresas se convertirán en las empresas digitales que han querido ser”.
2020	Salazar-Concha, Ficapal-Cusí y Boada-Grau	“La nueva etapa de la flexibilización laboral inaugura el teletrabajo, cuya incubación es notoria en medio de la pandemia, donde los registros de los estragos y quiebra de muchas empresas son evidentes, pero a largo plazo, interpretando las anotaciones de un investigador de la Universidad de Cambridge, en el corto plazo veremos cambios en la naturaleza del trabajo y la socialidad humana con apariencias más cercanos a los nuevos y valientes mundos de la ciencia ficción que a la realidad anterior al coronavirus”.

(Fuente: Elaboración propia)

2.2.2. Modalidades del Teletrabajo

Según De la Cámara (2000) y Pérez, Martínez y De Luis (2002), el teletrabajo se puede desarrollar bajo distintas modalidades, siendo las tres principales las siguientes:

- i. **Teletrabajo en el hogar:** Se identifica como la modalidad de realizar las actividades laborales de manera total en el propio hogar del trabajador, quien es el encargado de organizar y planificar dicha jornada libremente, ya que, en gran parte de los casos, tanto su relación con la organización, como su remuneración, están reguladas al cumplimiento de objetivos.
- ii. **Teletrabajo en oficinas remotas:** Corresponde al desarrollo del trabajo desde un lugar diferente del núcleo central de la organización, pero no es la residencia del trabajador. Estos son lugares parciales que surgen para aprovechar ventajas específicas de ciertas localizaciones. En este contexto, pueden existir varias sedes desarrollando las mismas

tareas propias de una misma fase productiva, por lo que la diferenciación entre ellas no es de carácter funcional, si no que netamente geográfica.

- iii. **Teletrabajo móvil:** Se identifica como una de las estrategias más conocidas, dado que, se trata de una actividad que ejecuta el trabajador desplazándose de un lugar a otro sin hacer uso de una oficina. Por ejemplo, acá destacan los agentes de ventas y/o representantes. No obstante, en algunas ocasiones, ellos si cuentan con centros de trabajo que son proporcionados por las empresas, ya que, ahí se encuentra el equipamiento que les permite realizar algunas tareas.

2.2.3. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo

Rubio (2010), a partir de los estudios de De la Cámara (2000), Metzger y Cléach (2004), Pérez, Martínez y De Luis (2002) y Salazar (2007), propone ventajas y desventajas, para el trabajador y para la empresa, de la incorporación del teletrabajo, lo que se presenta en la tabla 2.

Tabla 2: Beneficios y Desventajas de adoptar teletrabajo

	BENEFICIOS	DESVENTAJAS
Para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de espacio y mejor intensidad de uso del espacio disponible. - Reducción de los costos fijos de operación. - Incremento de la productividad laboral (gerencia por objetivos). - Disminución del absentismo laboral. - Mayor flexibilidad en las relaciones laborales. - Favorece la selectividad en el puesto de trabajo, reteniendo a los teletrabajadores más eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de costos por cambios en la estructura organizacional. - Aumento y diversificación del gasto (equipamiento e infraestructura). - Dificultades en el control y la motivación del teletrabajador. - Dificultades para la transmisión de experiencias favorables y buenas prácticas. - Dificultades asociadas a la distribución espacial de la oferta de trabajo específico y su relación con las redes de telecomunicaciones.
Para el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor flexibilidad horaria. - Mayor autonomía y libertad personal. - Mejores posibilidades de autoempleo. - Reducción de costos: alimentación, fuera de casa, desplazamientos, entre otros. - Disminución de problemas laborales. - Mejores oportunidades para personas con discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades de organización del trabajo individual (aumento de jornada laboral). - Dificultades para establecer equipos de trabajo colaborativo. - Percepción de pérdida de estatus socio-laboral. - Malas (o casi inexistentes) condiciones de promoción laboral - Bajas remuneraciones. - Tensiones asociadas al proceso de adaptación a nuevos contextos de socialización.

Fuente: Elaboración de Rubio (2010) en base a De la Cámara (2000), Metzger y Cléach (2004), Pérez, Martínez y De Luis (2002) y Salazar (2007)

2.2.4. Características del Teletrabajo

Para Weinert, Maier y Laumer (2015), el teletrabajo se ha convertido en una forma popular de trabajar, dado que, trabajar desde casa presenta oportunidades de ventajas en el ámbito financiero, como también en la productividad para las personas; de esta misma manera,

también otorga ventajas relacionadas a la autonomía laboral, la movilidad y la satisfacción laboral. Los mismos autores plantean las siguientes características del teletrabajo:

i. Autonomía

Se define como la medida en que los individuos pueden estructurar cómo y cuándo realizan sus tareas laborales particulares, mientras trabajan desde casa (Spector, 1986). Los trabajos que son altamente autónomos permiten al trabajador definir el orden y el ritmo en el que desarrollarán las tareas laborales, determinar los procedimientos específicos, la programación y la coordinación con otros empleados y otras condiciones de trabajo para realizar las tareas (Salazar y Pacheco, 2006).

ii. Falta de Información

El suministro insuficiente de información se define como la percepción de que se está recibiendo menos de la cantidad deseada de información relacionada con el trabajo mientras se trabaja desde casa (O'Reilly, 1980). El proceso de información se logra mediante un intensivo uso de las tecnologías de la información y debido a que el teletrabajador no se encuentra permanentemente en la empresa, no percibe la información informal de los acontecimientos en las instalaciones de su empleador, lo que provoca que se informe tarde de decisiones empresariales importantes (García, 1998).

iii. Aislamiento

Este se define como la sensación en la que el trabajador se encuentra separado de los demás y se refleja cuando el deseo de apoyo, comprensión y otros aspectos sociales y emocionales de la interacción no se satisfacen mientras se trabaja desde casa (Golden, Veiga y Dino, 2008). El teletrabajador experimenta estas sensaciones en situaciones problemáticas, por lo que esta modalidad de trabajo es mayormente recomendada a trabajadores con personalidad autónoma para evitar sensación de soledad con respecto a las relaciones sociales (Rubini y Suarez, 2011).

2.2.5. Factores Estresantes asociados al Teletrabajo

El desajuste entre las características idóneas para el teletrabajo y las características reales de los teletrabajadores pueden llevar a una falta de salud física y/o psicológica (Fabregat, 2002), lo cual puede desencadenar que se activen ciertos factores estresantes asociados al teletrabajo (Weinert, Maier y Laumer, 2015; Ayyagari, Grovis y Purvis, 2011): la sobrecarga de trabajo, el conflicto trabajo-hogar y la ambigüedad de rol.

i. Sobrecarga de Trabajo

Se define como la percepción de que la cantidad de trabajo excede la capacidad de un individuo mientras trabaja desde la casa (Baruch, 2000). Con frecuencia, la demanda de trabajo depende de los clientes por lo que la libertad individual puede provocar una sobrecarga laboral o intensificación de la actividad, asimismo, el teletrabajador se ve afectado por la falta de supervisión y control, generando trabajo en exceso, lo que, mezclado con eventual fracaso a las demandas, el resultado será estrés en el teletrabajador (Rubini y Suarez, 2011).

ii. Conflicto Trabajo-Hogar

El conflicto trabajo-hogar ocurre cuando las demandas de la vida laboral y familiar con incompatibles en algún aspecto, de modo que la participación en un rol se hace más difícil debido al teletrabajo (Salanova, 2003; Golden, 2012). Cuando el teletrabajo se desarrolla en el hogar se tiende a difuminar el límite entre el trabajo, la vida familiar y social la que puede provocar falta de manejo de horarios de alimentación y desatención propia (Rubini y Suarez, 2011).

iii. Ambigüedad de Rol

La ambigüedad de rol se refiere al grado en que el teletrabajador carece de información clara sobre su rol mientras trabaja desde casa, y se observa en los teletrabajadores que presentan la necesidad de responder a las demandas constantes estimuladas por el presentismo que eventualmente resta tiempo al trabajo (Ayyagari, Grover y Purvos (2011), es decir, el teletrabajador presenta la necesidad de responder a las demandas constantes estimuladas por estar en un ambiente (casa), lo que eventualmente resta tiempo al desarrollo de las actividades laborales que deben ejecutarse de igual forma.

2.3. LIDERAZGO

En el interior de toda organización se presenta el fenómeno del liderazgo como parte de los elementos humanos clave para el funcionamiento organizacional. Tradicionalmente, se aborda el estudio del liderazgo desde la posición de autoridad de la persona que tiene la posibilidad de influir y dirigir a otras. Sin embargo, el liderazgo va más allá de la persona que lo ejerce, es un proceso relacional que se construye a la par de las interacciones de los distintos agentes del sistema organizacional, evidenciándose en la dinámica entre los colaboradores. El liderazgo se fundamenta en la confianza otorgada a quien toma las decisiones que determinan el rumbo de la organización. El liderazgo se presenta de muchas formas en las distintas organizaciones, sumado a lo anterior diversos autores tienen su planteamiento, como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3: Definición de Liderazgo

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Koontz y Wehrich	1989	Arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas organizacionales.
Stoner, Edward y Gilbert	1996	Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.
Robbins, Judge y Brito	2013	Capacidad de influir sobre un grupo con el fin de encauzarlo en el logro de sus metas.
Hernández	2006	Capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar sus conocimientos, habilidades y capacidades hacia unos resultados predeterminados
Northouse	2004	Proceso por el cual un individuo influye a un grupo de individuos para lograr una meta común.
House et al.	2004	Habilidad de un individuo para influir, motiva y empoderar a otros contribuyendo a la efectividad y el éxito de la organización de la cual son miembros.

Fuente: Elaboración Propia

2.3.1. Liderazgo en el Teletrabajo

Un líder eficaz puede crear el entorno en el cual los subordinados estén entusiasmados con el cumplimiento de los objetivos de la organización. En principio, es su influencia en los colaboradores lo que resulta en su esfuerzo voluntario para lograr los objetivos de la organización, es decir, desean personalmente cumplir los objetivos establecidos, disfrutan de sus logros lo que les lleva a su motivación intrínseca y contenido con el trabajo mismo y sus resultados (Wojcak et al., 2016). Además, el teletrabajo cubre cualquier trabajo realizado a distancia como una nueva forma de laborar, ofreciendo a los colaboradores libertad en términos de lugar y tiempo de desempeño.

El modelo de liderazgo en el teletrabajo abarca que los teletrabajadores capacitados para el teletrabajo han adquirido el nivel necesario de habilidades y competencias, por lo tanto no sufren un nivel bajo de saturación social, es decir que se perciben a sí mismos como parte del equipo. Por otro lado, el líder debe estar preparado para situaciones futuras que se presenten y ser capaz de pronosticar los cambios que tendrán un impacto en los teletrabajadores (Wojcak et al., 2016).

Knootz et al. (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. Para poder alcanzar los objetivos el líder debe crear actividades de trabajo en equipo, sin embargo, pueden no ser suficientes. Puede ocurrir que suele ser más efectivo cambiar el teletrabajo a trabajo a tiempo completo, o reducir el número de días en modo teletrabajo a la semana. Es necesario que el líder lo explique anteriormente a los teletrabajadores para que comprendan y acepten ese cambio temporal (Wojcak et al., 2016).

2.3.2. Estilo de Liderazgo

En el último tiempo ha emergido un creciente interés entre los investigadores por describir nuevas formas para liderar las organizaciones, introduciéndose nuevos conceptos sobre el liderazgo, entre éstos, se encuentra el liderazgo auténtico (LA) y el liderazgo servidor (LS).

Estos estilos de liderazgo serán los considerados en esta investigación, de manera de estudiar su incidencia en el desarrollo de teletrabajo.

i. Liderazgo Servidor (LS)

El estilo de liderazgo servidor coloca primero las necesidades de los demás. Están realmente enfocados en promover los intereses de los demás más allá de los intereses del líder y fomentar un sentido de seguridad psicológica, confianza y justicia en el contexto laboral. (Liden et al., 2014; Yoshida et al., 2014).

El liderazgo servidor es crucial para llevar a cabo un grupo de colaboradores, en donde la clave es saber guiar, preocuparse por el bienestar del personal y generar empatía para que así cada individuo dentro de la organización se sienta parte de y se sienta motivado.

Es esencial que el líder conozca las percepciones de cada colaborador, que les dé autonomía para realizar las tareas y responsabilidades. Es fundamental dar un seguimiento a los colaboradores, enfocarse en cada uno, saber que les preocupa, sus sentimientos, emociones para que la motivación no decaiga.

Al tener un líder dentro de la organización que se interesa por su equipo, escucha los diferentes puntos, los colaboradores obtendrán buenos resultados, ya que trabajarán con pasión, energía y se sentirán parte de ella, en donde puedan buscar siempre nuevos desafíos que convierta en parte efectiva a la organización. Por otro lado, es el líder quien va a permitir que los colaboradores creen el clima organizacional en donde influye la motivación intrínseca de cada miembro.

El líder servidor enfatiza la importancia de apreciar y valorar a las personas. Sin embargo, el enfoque del líder no se dirige hacia la organización. Más bien, el líder servidor se enfoca en sus seguidores y en el servicio en sí mismo porque el deseo de servir a las personas reemplaza los objetivos de la organización (Stone, Russell y Patterson, 2003).

Este tipo de liderazgo se enfoca en servir a sus colaboradores, a escucharlos, y a perseguir los beneficios de la comunidad; está basado en los valores éticos e institucionales.

El líder servidor está pendiente de sus seguidores, que se sientan bien dentro de la organización y que sean tomados en cuenta. Este estilo de liderazgo hoy en día se lo necesita en las organizaciones ya que muchas veces el líder se enfoca únicamente en la producción y los resultados y deja de lado el bienestar de los colaboradores y sentirse preocupado por ellos.

El liderazgo servidor usa una aproximación alternativa al poder, basado en modelos que consideran las necesidades de los seguidores y colabora con ellos para alcanzar las metas organizacionales, es una comprensión y práctica del liderazgo que antepone el desarrollo de los seguidores a los intereses personales del líder, promueve la valoración y el desarrollo de las personas y la construcción de comunidad (Marín y Corrado, 2009).

El líder servidor se caracteriza por poner el énfasis en sacar lo mejor de sus trabajadores, preocuparse por entender los deseos, metas y necesidades de los demás y ayudarles a conseguirlo, desarrollando así su máximo potencial (Liden et al., 2008). Este estilo de liderazgo pone de manifiesto un componente moral que se basa en el interés genuino por el bienestar de sus colaboradores que lo diferencia de otros tipos de liderazgo.

Ante la situación que se está atravesando actualmente que es la pandemia a causa del covid-19 se ha optado por trabajar desde la casa. En estas circunstancias el rol del líder juega un papel importante para con los colaboradores en donde la importancia de escucharlos, realizar retroalimentaciones y reuniones periódicas en donde cada uno pueda analizar sus perspectivas sobre cómo se sienten trabajando desde casa, las dificultades que se pueden presentar en donde es fundamental el rol del líder servidor. A través de las reuniones los colaboradores son escuchados, se tomen iniciativas por parte del líder para el bienestar de sus colaboradores, que se los pueda desarrollar profesionalmente y construir relaciones positivas para poder llegar a las metas planeadas.

De acuerdo con la teoría de evaluación cognitiva, los líderes que promueven la autonomía, brindan retroalimentación positiva sin control y reconocen otras perspectivas, manteniendo relaciones de alta calidad con sus seguidores porque, a

través de estos mecanismos, estos líderes fomentan la autodeterminación (Deci, Nezlek y Sheinman, 1989).

Kotter (2001) establece que “liderazgo y gerencia son aspectos diferentes, siendo el liderazgo la fuerza primaria atrás de un cambio exitoso”, y que “la gerencia controla a las personas empujándolas en la dirección correcta; el liderazgo las estimula, satisfaciendo sus necesidades humanas básicas”. Además, Kotter (2001) indica que “la gerencia es hacer frente a la complejidad, en tanto que liderazgo significa hacerle frente al cambio.

Los gerentes promueven la estabilidad en tanto que los líderes presionan por el cambio. Más cambios exigen mayor liderazgo. Por eso se establece que la gerencia y el liderazgo son diferentes pero complementarios y en un mundo cambiante uno no puede funcionar sin el otro (Kotter, 2001). Cuando se genera un cambio es esencial la participación del líder, ya que es aquella persona que conoce el entorno de cada área y de la organización como tal. Como un aspecto importante es necesario que pueda trabajar en equipo y expresar cómo será la nueva modalidad de trabajo, propuestas para adaptar las condiciones cambiantes al contexto.

Es esencial que el líder promueva y favorezca la visión organizacional en la que participen la mayor cantidad posible de grupos de interés. El líder servidor tiene que formar un ambiente en el que el personal acepte y desarrolle sus labores con dedicación y confianza, teniendo una comunicación con los empleados, propagando la visión de la organización, y escuchar todo aquello que deba decirse para llevar a cabo dicha visión; para de esta manera llegar a tener éxito, el líder requiere ser un visionario, un estratega, un informador y un maestro, así como un inspirador (Ackoff, 2000).

El líder servidor representa un estilo de liderazgo inspirador y contiene garantías morales (Greenleaf, 1977; Graham, 1991). De esta forma se mantiene una atmósfera y clima laboral saludable con los colaboradores, ya que al manifestar comportamientos como modelo a seguir, comunicación inspiradora y altruismo los trabajadores se verán alineados a ese estilo de liderazgo (Brown y Treviño, 2006). El líder servidor al buscar lo mejor para sus seguidores, enfocándose en el crecimiento y desarrollo individual hará que los empleados se sientan parte de la organización (Smith, Montagno y Kuzmenko, 2004). El rol de un líder en tiempos cambiantes como lo es hoy en día es crucial en las organizaciones, en donde los seguidores deben trabajar conjuntamente con el líder para que se genere un ambiente de armonía y el bienestar de todos se vea influenciado. Al tener este acompañamiento de líder con subordinados en donde ambos se escuchan y opinan se va a poder llegar a generar grandes cambios, un líder es optimista aunque circunstancias volátiles surjan ya que conocen las limitaciones, los puntos fuertes de cada uno y es importante que en momentos de crisis el líder guíe a su gente y que cada uno pueda expresar la realidad emocional para saber manejar aquello.

El líder servidor por su naturaleza tiene la motivación por liderar, en donde involucra sus principios y valores para obtener éxito en la organización. De acuerdo con (Patterson, 2003) el liderazgo de servicio es una teoría de virtud y valores morales, esto quiere decir que por su carácter buscará hacer lo correcto en cada situación.

Existen algunas características del liderazgo servidor, que según Spears (1996) y Russel y Stone (2002) son diez las principales, concretamente:

- 1) **Escucha activa:** De acuerdo con Greenleaf (1970) “Solamente un verdadero líder de servicio responde automáticamente a cualquier problema mediante escuchar primero”.
- 2) **Empatía:** Según Greenleaf (1970) “El servidor siempre acepta y da importancia a otros, nunca rechaza. El líder de servicio procura entender a la persona en su situación existencial sin emitir juicios anticipados.
- 3) **Sanación:** Un líder de servicio reconoce el deseo humano de desarrollarse y de ayudar a otros a que se desarrollen. Greenleaf (1970) definió “sanar” como “hacer completo al otro”.
- 4) **Atención:** Un líder de servicio mantiene una permanente atención en los diferentes elementos que interactúan en el contexto. De acuerdo con Greenleaf (1970) sin atención, “perdemos oportunidades de liderazgo”.
- 5) **Persuasión:** Greenleaf (1970) enfatizó “la importancia de la persuasión “amable” pero “persistente” para lograr objetivos de crecimiento en otros”. La persuasión no debe usarse para ejercer poder o lograr objetivos personales. Greenleaf (1970) sugirió que “en la actualidad ya se analizan de una manera más fresca y positiva los temas del poder y la autoridad, y la gente está comenzando a aprender a relacionarse de una manera menos coercitiva y más de apoyo”.
- 6) **Conceptualización:** Greenleaf (1970) afirma que “el líder de servicio puede abstraer y crear soluciones a problemas que todavía no se presentan porque puede analizar y conceptualizar los contextos”.
- 7) **Previsión:** Greenleaf (1970) expuso que “la previsión sobre lo que va a suceder en el futuro es mejor que una adivinación al azar” (p. 16). Esta característica es relevante en un líder de servicio para enfrentar dificultades de la mejor manera posible.
- 8) **Administración responsable:** Greenleaf (1970) indica que “los administradores de las instituciones no solamente deben preocuparse de lo mejor para personas específicas, sino para la institución como un todo y su impacto y relación con la sociedad”.
- 9) **Compromiso con el crecimiento de la gente:** Greenleaf (1970) menciona que “consiste en una valoración del bienestar de los otros”. “El secreto del engrandecimiento de una institución consiste en conformar un equipo de personas que se hagan crecer los unos a los otros más de lo que podrían si no formasen parte del equipo”.
- 10) **Generación de comunidad:** De acuerdo con Greenleaf (1970), el establecimiento de nuestras grandes instituciones modernas que compiten entre sí ha afectado la unidad de las personas en la sociedad. Nuestra sociedad se ha convertido en extremadamente individualista. Greenleaf (1970) afirmó que “Lo que es necesario para reconstruir a la sociedad es que existan suficientes líderes de servicio que nos muestren el camino”.

ii. Liderazgo Auténtico (LA)

El tema del liderazgo parece ser una asignatura siempre vigente cuando se aborda la gerencia como objeto de estudio. Más aún, en la época actual cuando se cuestiona, cada vez con mayor énfasis el estilo del líder, la ética y su posibilidad de enfrentar contingencias, resulta de interés abordar distintos estilos de liderazgo, como por ejemplo el liderazgo auténtico, cuyos fundamentos teóricos más relevantes se presentan en la tabla 4.

Tabla 4: Definiciones y conceptos de liderazgo auténtico

CONSTRUCTO	DEFINICIONES USADAS EN LA LITERATURA
Liderazgo Auténtico	Liderazgo auténtico (LA) es un patrón conductual basado en la psicológica positiva, utilizado para la adopción de decisiones directivas (para una revisión ver Walumbwa et al., 2008). LA se focaliza sobre el “verdadero ser” destacando aspectos éticos (Avolio et al., 2009) y de valor hábilmente implementados hacia la orientación de los seguidores. (Begley, 2001; 2004).
Líder Auténtico	Un líder auténtico posee un conjunto de habilidades y valores, que establecen una base para relacionarse con otros, centrándose en el desarrollo efectivo de sus seguidores (Luthans y Avolio, 2003) más que, en su propio reconocimiento (George et al., 2007). El concepto de líder auténtico es un análogo directo a un individuo con cualidades genuinas y valientes (Boston, 2014). Este clase de líder, se compromete con el éxito organizacional (Whitehead, 2009), con sus seguidores (Illies et al, 2005) a liderar con disciplina (George, 2007) a ser conscientes en sus creencias (Shamir y Eilam, 2005) y a considerar el contexto laboral en el cual operan sus colaboradores (Avolio et al., 2004).
Autenticidad	La autenticidad a nivel organizacional es conceptualizada por Rome y Rome (1967), como unas capacidades para adaptarse a las contingencias; hacerse responsable de sus acciones; y, establecer un gobierno que garantice una dirección efectiva hacia el logro y una responsabilidad social. A nivel individual, la autenticidad se define como una percepción del subordinado acerca de la conducta de sus superiores (Henderson y Hoy, 1983). Bhindi y Duignan (1997) destacan que los individuos deben ser fieles a sí mismos, conservando siempre sus valores, el poder de sus relaciones y su intencionalidad para dirigir a los miembros de la empresa. Ibarra (2015) plantea tres dimensiones sobre la autenticidad: Ser fiel a uno mismo; coherencia entre lo que siente y lo que se hace y dice; y, decisiones basadas en valores.

Fuente: elaboración propia a partir de Suárez et al. (2017)

De igual manera, Tepper (2007), sostiene que el subordinado realiza una evaluación de sus superiores, sobre la base de los siguientes aspectos: Por un lado, están las variables comportamentales (actitud hostil, de apoyo, etc.) y de percepción (injusticia y/o violación contractual) del supervisor; y por otro a los factores perceptivos (hostilidad, indignación); conductuales (personalidad, demográficos); y de contexto subordinado (laboral y apreciaciones de sus pares). Por su parte Ferris y Kacmar (1995), plantean que las influencias organizacionales, el ambiente laboral y los factores personales, son los que determinan la percepción de los empleados sobre las políticas organizacionales.

Bhindi y Duignan (1997) definen el LA por medio de cuatro elementos: autenticidad, intencionalidad, espiritualidad y sensibilidad. Begley (2001) introdujo una nueva perspectiva con el liderazgo ético para apoyar la generación de prácticas más efectivas que contribuyan

a una mejor gestión en el ámbito educacional. El argumento utilizado por este autor radica en lo siguiente: El LA implica a un ser visionario, esperanzador y con una respuesta creativa frente a diferentes circunstancias. Por lo tanto, el punto de vista de Begley (2004) sobre LA reúne algunos componentes que son compartidos con otras definiciones, por ejemplo “la esperanza” (Luthans y Avolio, 2003).

Respecto a la medida del liderazgo auténtico, Walumbwa et al. (2008) desarrollaron el denominado «Authentic Leadership Questionnaire», o ALQ, que permite evaluar este estilo de liderazgo a través de cuatro factores:

- a) El primer factor se denomina «conciencia de sí mismo» y hace referencia al conocimiento de las fortalezas y debilidades de uno mismo y también de los demás que tiene el líder o directivo. Este factor también hace referencia a la conciencia del líder sobre cómo su propia conducta influye en los demás.
- b) El segundo factor es la «transparencias en las relaciones». El líder que puntúa alto en este factor es aquél que se abre a los demás y se muestra tal y como es. Esto genera un clima de confianza entre los seguidores que facilita el que se compartan pensamientos y emociones.
- c) El tercer factor, denominado «procesamiento equilibrado», hace referencia a aquellas capacidades del líder que hace que se muestren objetivos y analicen cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión. Tales líderes también son capaces de solicitar otros puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos (Avolio y Gardner, 2005).
- d) El cuarto factor hace referencia a la «moral internalizada» del líder y se relaciona con la autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. Como resultado, la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales (Walumbwa et al., 2008).

Al tratarse de un nuevo modelo de liderazgo, resulta interesante compararlo con otros modelos anteriores con los que el liderazgo auténtico puede tener puntos en común, como son el liderazgo ético y el liderazgo transformacional. El liderazgo ético se define como la demostración de conductas normativamente apropiadas a través de acciones personales y relaciones interpersonales, así como la promoción de tales conductas en los seguidores a través de la comunicación bilateral, el refuerzo y la toma de decisiones (Brown, Treviño y Harrison, 2005). Los líderes éticos se caracterizan por ser considerados «personas morales» y «directivos morales». La consideración de «persona moral» está asociada a cualidades personales como la honradez y la confianza, los líderes éticos se preocupan por las personas y están abiertos a las opiniones de sus empleados. Además, el liderazgo ético también depende de que se considere al líder como un «directivo moral», es decir, alguien capaz de dirigir a los demás a una dimensión ética. Los directivos morales se encargan de fijar normas éticas, definir modelos éticos de conducta y utilizar sistemas de gratificaciones y de sanciones destinados a guiar el comportamiento ético en la empresa. El liderazgo auténtico se diferencia del liderazgo ético en que no utiliza solamente la «dirección moral» para infundir un comportamiento ético en los seguidores.

Además, el liderazgo auténtico abarca más que el ser ético, ya que descansa en otros tres componentes: conciencia de uno mismo, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2008). En definitiva, para Avolio y Gardner (2005), el liderazgo auténtico es más genérico que otros tipos de liderazgo y constituye una base sobre la que otros aspectos positivos del liderazgo pueden tener lugar. No obstante, las conductas concretas (carisma, inspiración, refuerzo, etc.) a través de las cuales ese liderazgo se expresa pueden variar según las características específicas de los líderes con independencia de su autenticidad.

2.4. SATISFACCIÓN LABORAL

2.4.1. Satisfacción Laboral. Concepto

Según una amplia variedad de autores (por ejemplo, Peña, Díaz y Carrillo, 2015; Aziri, 2011; Sabri, Ilvas y Amiad, 2011), la primera definición de satisfacción laboral de la que se tiene cuenta, es la expuesta por Hoppock (1935), donde la destaca como “una combinación de circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”. En esta misma línea, una de las definiciones que más se encuentra en estudios es la de Locke (1976) que la define como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

La Satisfacción Laboral, se entiende también como una actitud hacia el trabajo (Peiró, 1991). Lo respalda Spector (2002), quien indica que “la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos”. Así, la satisfacción laboral es un concepto globalizador, con el que se hace referencia a las actitudes de las personas, hacia diversos aspectos de su trabajo (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

Robbins (1999) define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Chiavenato (2000), indica que la satisfacción laboral se debe considerar como “el factor que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su trabajo y que guarda relación con múltiples factores”.

Spector (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

Davis y Newstrom (2003) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, género, años de antigüedad, nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

Otro concepto más utilizado sobre la satisfacción laboral por diversos autores (Huapaya, 2017; Maita et al., 2011, por ejemplo) es de Palma (2006) que define a la satisfacción laboral como la actitud que tienen los colaboradores hacia su propio trabajo que desempeñan, en función a aspectos relacionados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, las políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y las relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

2.4.2. Factores determinantes de la Satisfacción Laboral

Para Robbins (1999) los elementos o factores determinantes de la satisfacción laboral son los siguientes: la compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, el reto del trabajo, las condiciones de trabajo, el apoyo de los colegas, y el sistema de recompensas y beneficios laborales. Estas cinco facetas no miden la satisfacción laboral basadas en el componente afectivo, sino desde el componente cognoscitivo de la actitud hacia el trabajo mismo. En la tabla 5, se presentan estos factores y sus respectivos indicadores.

Tabla 5: Factores determinantes de la satisfacción laboral según Robbins (1999)

FACTORES	ASPECTOS ASOCIADOS
Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.	Alto acuerdo entre personalidad y ocupación; se parte de la premisa que las personas que poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos se sentirán más satisfechos en la ejecución del mismo.
Reto del trabajo	Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible. Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información (Plan de Capacitación y formación) clara y directa acerca de la efectividad de su actuación (Evaluación del desempeño).
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: ambiente físico cómodo e infraestructura adecuada. Ambiente psicológico: referido a variables relacionadas a la cultura y clima organizacional; es decir el ambiente laboral.

(Tabla 5, continuación)

FACTORES	ASPECTOS ASOCIADOS
Apoyo de colegas	Necesidades de interacción social: se incluyen dentro de este grupo la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo y las oportunidades de aprendizaje que estos ofrecen, así como, el tipo de relación que se establece con los supervisores inmediatos. Es decir, comprende el liderazgo no formal.
Sistema de recompensas y beneficios laborales	Satisfacción con el salario: grado: percepción de que se recibe una compensación justa a cambio de la labor realizadas. Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: grado de justicia que el trabajador percibe las políticas de promoción y ascenso dentro de la organización. Satisfacción con el sistema de beneficios laborales producto de los convenios laborales y los establecidos en basamento legal.

Fuente: Robbins (1999)

2.5. COMPROMISO ORGANIZATIVO

2.5.1. Compromiso Organizativo. Concepto

Según Allen, Meyer y Smith (1993), el compromiso organizativo se define como “el estado psicológico que caracteriza las relaciones entre los empleados y la organización y tiene implicancias en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización”. Mowday, Porter y Steers (1982) complementan esto comentando que es una respuesta actitudinal tras la evaluación de la situación laboral, lo que conlleva a que el individuo se adhiera (comprometa) o no a la organización. Lo afirman Davis y Newstrom (2001), quienes indican que el compromiso organizativo es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando de ella.

Una definición más simple es la propuesta por Bozeman y Perrewé (2001), quienes indican que el compromiso organizativo es la lealtad o apego de un individuo hacia la organización que lo emplea.

2.5.2. Teorías y modelos relacionados

Si bien, cuando se habla de compromiso organizativo se entiende el concepto como un todo, existen diversas teorías que plantean la composición del compromiso organizativo como un desglose de características y/o dimensiones.

Sin embargo, uno de los primeros estudios que se tienen, es el de Becker (1960), quien explica el compromiso como un vínculo que establece el individuo con la organización, donde el vínculo es fruto de las inversiones que realiza el trabajador.

Luego, Meyer y Allen (1991), extienden esta teoría clasificando en tres los tipos de compromiso organizativo: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

1. **Compromiso afectivo:** Se refiere a la implicación emocional con los valores y metas de su empresa, la identificación del trabajador con su empresa, el disfrute en la relación laboral y un sentimiento de lealtad y pertenencia a su empresa.

2. **Compromiso normativo:** Se define como el sentimiento de obligación moral de permanecer en la organización; es una forma de retribuir a la organización por lo que se ha recibido de ella.
3. **Compromiso de continuidad:** Indica la intención futura de compromiso y, más concretamente, la intención de continuar trabajando en la misma empresa, es decir, los trabajadores que tienen un compromiso continuo fuerte permanecen en la empresa porque lo necesitan.

A través de la Tabla 6, es posible comprender la descomposición de los componentes del compromiso organizativo gracias a la teoría de Meyer y Allen (1991).

Tabla 6: Componentes del compromiso organizativo

COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO		
Componente afectivo	Componente de continuidad	Componente normativo
<ul style="list-style-type: none"> - Familia - Emociones - Significancia - Pertenencia - Lealtad - Orgullo - Felicidad - Solidaridad - Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Indiferencia - Conveniencia - Consecuencias - Costo Económico - Necesidad Económica - Comodidad - Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> - Obligación Moral - Lo correcto - Lealtad - Sentimientos de culpabilidad - Deber - Reciprocidad

(Fuente: Elaboración propia)

Por último, De Frutos, Ruiz y San Martín et al. (1998), afirman lo antes propuesto en su estudio de dimensiones del compromiso organizativo, donde proponen que el compromiso organizativo es un constructo multidimensional, donde las personas pueden sentir simultáneamente las diferentes formas de compromiso. Es necesario destacar que Meyer y Allen (1991) sugieren no retratar estas dimensiones como tipos de compromiso organizacional, sino más bien como componentes de este.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III

El presente Capítulo presenta la metodología y características de la presente investigación. El capítulo se compone por la estructura metodológica, el tipo de investigación, el diseño y el tiempo en que desarrolla este estudio.

3.2. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

La estructura metodológica de esta investigación se basa en lo propuesto por Hernández, Fernández y Babtista (2014) y Martínez & Rodríguez (2012), quienes plantean las siguientes etapas:

- i. Concebir la idea de investigación. Este paso se da debido a la constante lectura sobre los temas que actualmente se están estudiando, pudiendo definir una variedad de contenidos que se irán aceptando y descartando.
- ii. Planteamiento del problema. En este punto se analiza cuál es el problema que se busca estudiar con el objetivo de ir definiendo la revisión bibliográfica.
- iii. Definición de los objetivos de investigación. Definir el objetivo general y específico permitirá establecer el camino que recorrerá una investigación y de esa manera no se podrá alejar de lo que realmente se busca estudiar.
- iv. Revisión bibliográfica. Por medio de la búsqueda sistemática de información a través de los motores de búsqueda que se encuentran a disposición, se realiza una revisión de la bibliografía existente sobre el tema de estudio.
- v. Desarrollo marco teórico. El marco teórico va a permitir darle un sustento al tema que se quiere estudiar, basándose en estudios de diversos autores, el marco teórico deriva de la base que da la revisión bibliográfica.
- vi. Definición de las características de la investigación. Esta definición permite establecer cuáles serán las características que tendrá la investigación.
- vii. Definición de modelos e hipótesis de investigación. Representar gráficamente lo que se busca analizar en una investigación es el objetivo en la definición de los modelos, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que los modelos conceptuales no representan siempre toda la riqueza de una teoría, pero que son de gran utilidad para fines didácticos a fin de resaltar conceptos teóricos importantes. Los constructos de un modelo según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es una variable medida y que tiene lugar dentro de una hipótesis y estos forman parte del modelo.
- viii. Diseño del trabajo empírico de la investigación. El diseño del trabajo empírico de la investigación permite establecer las variables que serán parte del modelo de investigación, además se establece la unidad de análisis.

- ix. Aplicación de instrumentos de medición. Es el momento en que se comienza a aplicar a las unidades de análisis el instrumento de medición que ha sido validado por profesionales y cuyo objetivo es el de recolectar datos que después podrán ser analizados y estudiados.
- x. Análisis de datos y resultados. Por medio de algún software estadístico, se realiza un análisis de los datos obtenidos y de esa forma obtener los resultados necesarios que permitirán establecer las conclusiones de la investigación, en esta etapa se procede a realizar una exploración de los datos, de manera de poder analizar las variables definidas con anterioridad.
- xi. Conclusiones de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala que las conclusiones deben ser congruentes con los datos y que en esta etapa de la investigación se pueden plantear recomendaciones para otras investigaciones y establecer si se cumplieron con los objetivos de la investigación. La conclusión planteada en una investigación debe ser congruente con el análisis de datos.

Este estudio aplica una encuesta para medir las distintas variables por medio de una escala Likert de cinco puntos, iniciando con absolutamente en desacuerdo (1), hasta totalmente de acuerdo (5). Las encuestas se aplican a funcionarios del personal administrativo de instituciones universitarias con sede en las regiones de Biobío y Ñuble.

El procesamiento de datos se realiza utilizando el programa estadístico Smart PLS (Ringle Wende y Becker, 2015), para el análisis de ecuaciones estructurales.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Una de las formas de clasificar los tipos de investigación científica es según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación (Sanca, 2011), entre las que se encuentra:

- i. Investigación cuantitativa: la cual permite evaluar los datos de manera científica o de forma numérica con ayuda de la estadística (Sanca, 2011).
- ii. Investigación Cualitativa: Sanca (2011) señala que este tipo de estudio describe cualidades de un fenómeno y usa la metodología inductiva.
- iii. Investigación Exploratoria: Este tipo de estudio se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y son como realizar un viaje a un sitio desconocido (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).
- iv. Investigación Correlacional: estudio que mide el grado de relación entre las variables de una población estudiada, midiéndose coeficientes de correlación que no necesariamente sean causales (Sanca, 2011) y con frecuencia se vinculan relaciones entre tres, cuatro o más variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).
- v. Investigación Explicativa o Causal: a través de este tipo de investigación se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en combinación con el deductivo y el inductivo, trata de responder el porqué del objeto que se investiga, a través de la recolección de información de fuentes (Sanca, 2011).

- vi. Investigación Experimental: Se basa en manipulación de la realidad o del estado natural del objeto. La tarea del investigador es manejar de manera deliberada la variable experimental y luego observar lo que ocurre en condiciones controladas.
- vii. Investigación Documental: Esta investigación se apoya en documentos de varios tipos, esta investigación usa los siguientes métodos: - Investigación Bibliográfica; Que se basa en la investigación y revisión de libros - Investigación Hemerográfica; Que se basa en artículos o ensayos de revistas y periódicos – Investigación Archivística; que se basa en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes.

En base a los tipos de estudios de investigación señalados en los párrafos anteriores, se considera que el presente estudio corresponde a una investigación cuantitativa, correlacional y de tipo exploratorio.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) una investigación puede ser experimental (existe manipulación de variables) y no experimental (no existe manipulación de variables, se busca observar fenómenos en su forma más natural posible y luego comenzar con los respectivos análisis). Dado lo anterior, esta investigación es no experimental.

3.5. TIEMPO EN QUE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación también puede clasificarse según el periodo de tiempo en el que se efectúa la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Sanca, 2011) y segmenta los siguientes tipos de investigación:

- i. Investigaciones Sincrónicas: Este tipo de estudios se dan en un corto tiempo, una fotografía sociológica en un momento dado, debido a su manejo estático y aislado es criticada su valor científico; pero dialécticamente sí se destaca la esencia sobre lo superficial y lo relaciona con la sociedad en el que esta adquiere significado científico (Sanca, 2011).
- i. Investigaciones Diacrónicas: Es toda investigación que va más allá de los límites de un individuo investigador para ubicarse en redes de problemas, temas o hipótesis, que suelen abarcar largos períodos de tiempo, con el objeto de verificar los cambios que se pueden producir (Sanca, 2011).
- ii. Investigación Seccional o Transversal: Es el tipo de investigaciones que se realizan en un momento y lugar determinado, para evaluar subgrupos de estudio de donde se puede recoger información sin necesidad de repetir las observaciones (Sanca, 2011).
- iii. Investigación Longitudinal: Este tipo de estudio compara datos de una misma población, los cuales se obtienen en diferentes oportunidades o momentos, con el propósito de evaluar los cambios (Sanca, 2011).

Según lo señalado anteriormente, esta investigación es transversal.

4. CAPÍTULO IV: HIPÓTESIS Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO VI

En el presente Capítulo se presentan las hipótesis de investigación usando como base los antecedentes presentados en los capítulos anteriores, y siguiendo la línea de las investigaciones señaladas.

4.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio busca establecer si el estilo de liderazgo por parte de los directivos presenta una relación con las características y estresores del teletrabajo, incidiendo en la satisfacción laboral y compromiso organizativo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

En relación al teletrabajo, los planteamientos de la Organización Internacional de Trabajo (2016) indican que esta modalidad de trabajo: (i) se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto personal con los demás colegas de trabajo, (ii) se utilizan nuevas tecnologías que hacen posible esta separación al facilitar la comunicación. En esta misma línea, Gareca et al. (2007) señalan que el teletrabajo corresponde a una modalidad de trabajo remunerada que se caracteriza principalmente por mantener una distancia física entre la unidad productiva y el trabajador, lo que implica que se deja de lado la relación subordinada entre el trabajador y el empleador en un mismo lugar físico.

De acuerdo los planteamientos presentados en el capítulo 2, el teletrabajo presenta las siguientes características (Weinert, Maier y Laumer, 2015): autonomía, falta de información y aislamiento; de igual forma, se encuentran factores estresantes asociados al teletrabajo (Weinert, Maier y Laumer, 2015; Ayyagari, Grovis y Purvis, 2011): la sobrecarga de trabajo, el conflicto trabajo-hogar y la ambigüedad de rol.

Según Rubio (2010), el teletrabajo presenta ventajas y desventajas para las empresas y para los trabajadores; en relación a las desventajas, en el primer caso se señalan dificultades en el control y la motivación del teletrabajador, dificultades para la transmisión de experiencias favorables y buenas prácticas, entre otras; mientras que en el segundo caso (para los trabajadores) se visualizan desventajas como dificultades de organización del trabajo individual (aumento de jornada laboral), dificultades para establecer equipos de trabajo colaborativo, percepción de pérdida de estatus sociolaboral, tensiones asociadas al proceso de adaptación a nuevos contextos de socialización, entre otras.

En este contexto, el papel de los líderes juega un rol fundamental para la creación de condiciones que favorezcan el desarrollo del teletrabajo, favoreciendo las ventajas e implementando acciones que permitan afrontar las desventajas existentes. Según Wojcak et al. (2016), un líder eficaz puede crear el entorno en el cual los subordinados estén entusiasmados con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Chiavenato (1993) señala que la mayor parte de las definiciones de liderazgo apuntan a un proceso de influencia en el que un individuo facilita el movimiento del resto de los individuos del grupo hacia una meta compartida; siendo un fenómeno circunstancial en el que se debe manejar individuos, el líder ha de ser capaz de evaluar situaciones particulares y de variar

su estilo de liderazgo en función de las mismas, donde el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo dependerá no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentre, con el fin de asistir y orientar al grupo a alcanzar un estado satisfactorio con el logro de sus objetivos.

Dentro de los estilos de liderazgo, se encuentran el liderazgo auténtico y el liderazgo servidor, contemplados en estudios más recientes sobre el comportamiento organizacional (como el desarrollado por Ganga-Contreras, Navarrete-Andrade y Amaya, 2017) y más específicamente en el en la modalidad de teletrabajo (como los trabajos incipientes desarrollados por Carlos-Guevara (2021) y Mote y Espinosa (2020).

Sobre la base de los planteamientos anteriores, se formulan las siguientes hipótesis de investigación:

- H1: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia positiva sobre la autonomía, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H2: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia negativa sobre la falta de información, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H3: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia positiva sobre el aislamiento, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H4: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia negativa sobre la sobrecarga de trabajo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H5: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia negativa sobre el conflicto trabajo-hogar, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H6: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia negativa sobre la ambigüedad de rol, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H7: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia positiva sobre la autonomía, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H8: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia negativa sobre la falta de información, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H9: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia positiva sobre el aislamiento, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H10: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia negativa sobre la sobrecarga de trabajo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

H11: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia negativa sobre el conflicto trabajo-hogar, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

H12: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia negativa sobre la ambigüedad de rol, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

Según Sánchez et al. (2013) las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización influyen en sus actitudes y comportamiento, lo que puede influir en la motivación y satisfacción del individuo. En esta línea, las características y estresores del teletrabajo pueden presentar una incidencia en la actitud y comportamiento de las personas (teletrabajadores) debido a la percepción que tienen de las características de la organización (trabajo en modalidad de teletrabajo), aspectos que se relacionan directamente con la satisfacción laboral y compromiso organizativo.

Sobre la base de los planteamientos anteriores, se sustentan las siguientes hipótesis de investigación:

H13: La autonomía en el teletrabajo presenta una incidencia positiva en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

H14: La autonomía en el teletrabajo presenta una incidencia positiva en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

H15: La falta de información en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

H16: La falta de información en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

H17: El aislamiento en el teletrabajo presenta una incidencia positiva en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

H18: El aislamiento en el teletrabajo presenta una incidencia positiva en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

H19: La sobrecarga de trabajo en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

H20: La sobrecarga de trabajo en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

- H21: El conflicto trabajo-hogar en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H22: El conflicto trabajo-hogar en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H23: La ambigüedad de rol en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.
- H24: La ambigüedad de rol en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

5. CAPÍTULO V: DISEÑO DEL TRABAJO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO V

En el presente Capítulo se da a conocer el diseño del trabajo empírico de la investigación. Se especifica la unidad de análisis y observación, así también la población, muestra, tipo de muestreo y el mecanismo de recolección de datos.

5.2. VARIABLES CONTEMPLADAS

De acuerdo a las hipótesis planteadas, las variables medidas en esta investigación son las siguientes:

- i. Liderazgo Auténtico.
- ii. Liderazgo Servidor.
- iii. Autonomía.
- iv. Falta de Información.
- v. Aislamiento.
- vi. Sobrecarga de Trabajo.
- vii. Ambigüedad de Rol.
- viii. Conflicto Trabajo-Hogar.
- ix. Satisfacción Laboral.
- x. Compromiso Organizativo.

5.3. UNIDADES DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE OBSERVACIÓN

La unidad de análisis que se considerada en esta investigación corresponde a universidades con sedes en las regiones de Biobío y Ñuble, y la unidad de observación corresponde a trabajadores del personal administrativo de estas instituciones, que utilizan o trabajan bajo la modalidad de teletrabajo.

El tipo de muestreo contemplado para la presente investigación es muestreo no probabilístico por conveniencia.

5.4. MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.4.1. Instrumentos utilizados para la recolección de datos

La medición de los datos se lleva a cabo utilizando instrumentos definidos por determinados autores en investigaciones previas.

Se contempla una primera parte de preguntas asociadas a antecedentes sociodemográficos, para caracterizar a la población objetivo de estudio.

i. Medición de estilo de liderazgo auténtico (LA)

Instrumento correspondiente a la versión española del Cuestionario de Liderazgo Auténtico o ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) de Walumbra et al. (2008), versión validada por Moriano, Molero y Mangin (2011) y utilizada en estudios de diversos autores, por ejemplo, Carlos-Guevara (2021) (ver tabla 7).

Tabla 7: Cuestionario liderazgo auténtico de Walumbra et al. (2008)

PREGUNTA	IDENTIFICADOR
Mi líder:	
Dijo exactamente lo que quería decir	LA1
Admitió los errores cuando se cometieron	LA2
Animó a cada persona a expresar su opinión	LA3
Me dijo la verdad, aunque fuese dura	LA4
Mostró las emociones que se correspondían exactamente con sus sentimientos	LA5
Mostró creencias que eran consistentes con sus acciones	LA6
Tomó decisiones basadas en los valores importantes para él/ella	LA7
Me pidió que asumiera posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para mí	LA8
A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella, fueron muy importantes los aspectos éticos	LA9
Solicitó puntos de vista contrarios a las opiniones que mantenía	LA10
Analizó los datos relevantes antes de llegar a una decisión	LA11
Escuchó cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones	LA12
Buscó la opinión de los demás para mejorar las relaciones con ellos	LA13
Tuvo una idea bastante exacta de cómo otras personas veían sus capacidades de liderazgo	LA14
Supo cuándo era el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes	LA15
Mostró a los demás que comprendía cómo las acciones específicas que puso en marcha les afectaron	LA16

Fuente: Carlos-Guevara (2021))

ii. Medición de estilo de liderazgo servidor (LS)

Instrumento utilizado por Rodríguez-Carvajal et al. (2014) (ver tabla 8).

Tabla 8: Cuestionario liderazgo servidor de Rodríguez.Carvajal et al. (2014)

PREGUNTA	IDENTIFICADOR
Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo	LS1
Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo	LS2
Mi jefe me da la oportunidad de resolver los problemas por mí mismo en vez de decirme directamente lo que debo hacer	LS3
Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo	LS4
Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento	LS5
Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades	LS6
Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo	LS7
Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse	LS8

(Tabla 8, continuación)

PREGUNTA	IDENTIFICADOR
Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo	LS9
Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor	LS10
Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás	LS11
Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo	LS12
Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior	LS13
Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas	LS14
Mi jefe aprende de la crítica	LS15
A mi jefe le cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado (r).	LS16
Mi jefe admite sus errores ante su superior	LS17
Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo	LS18
Mi jefe trabaja entre bastidores y deja que otros se lleven los elogios	LS19
Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos	LS20
Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades	LS21
Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor	LS22
Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables	LS23
Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella	LS24
Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo	LS25
Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional	LS26
Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.	LS27
Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados	LS28
Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios	LS29
Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas	LS30

iii. Medición de características y estresores del teletrabajo

Instrumento utilizado por Weinert, Maier y Laumer (2015) (ver tabla 9).

Tabla 9: Características de Teletrabajo en modelo de Weinert, Maier y Laumer (2015)

VARIABLE OBSERVADA	PREGUNTA	IDENTIFICADOR
CARACTERÍSTICAS TELETRABAJO		
Autonomía	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), se me permite decidir cómo llevar a cabo mi tarea.	AU1
	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), soy libre de elegir el método que usaré para llevar a cabo mi trabajo.	AU2
	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), tengo el control sobre la programación de mi trabajo.	AU3
	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), tengo cierto control sobre la secuencia de mis actividades laborales (cuando hago qué).	AU4

(Tabla 9, continuación)

VARIABLE OBSERVADA	PREGUNTA	IDENTIFICADOR
Falta de Información	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), recibo muy poca información de mis colegas en la oficina de mi empleador.	FI1
	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), es difícil recibir información relevante de mis colegas en la oficina de mi empleador.	FI2
	Durante mi tiempo en casa (teletrabajo), la cantidad de información que recibo de mis colegas en la oficina es muy baja.	FI3
Aislamiento	Me siento menos integrado en mi equipo en el trabajo.	AI1
	Me siento mal informado sobre los problemas relevantes de mi equipo en el trabajo.	AI2
	Es más difícil para mí usar servicios corporativos o servicios públicos en casa (teletrabajo).	AI3
ESTRESORES DEL TELETRABAJO		
Sobrecarga de trabajo	Trabajar en casa (teletrabajo) crea una variedad de problemas, número de solicitudes y quejas en mi trabajo, lo que no ocurriría sin el teletrabajo.	ST1
	Me siento agobiado por el trabajo en casa (teletrabajo).	ST2
	Me siento presionado por trabajar en casa (teletrabajo).	ST3
Conflicto trabajo-familia	Al trabajar en casa (teletrabajo), los límites se difuminan entre mi trabajo y mi vida privada.	CT1
	Al trabajar en casa (teletrabajo), surgen conflictos con mis responsabilidades personales.	CT2
	No hago todas las tareas en casa (teletrabajo) porque necesito materiales de la oficina de mi empleador.	CT3
Ambigüedad de rol	No estoy seguro de si debo tratar con problemas personales o con mis actividades laborales durante mi trabajo en casa (teletrabajo).	AR1
	No estoy seguro de qué priorizar: resolver problemas personales o laborales durante mi trabajo en casa (teletrabajo).	AR2
	NO puedo asignar el tiempo adecuadamente para mis actividades laborales porque tengo que dedicar tiempo a actividades personales durante mi trabajo en casa (teletrabajo).	AR3
	El tiempo dedicado a resolver problemas personales le quita tiempo a cumplir mis tareas con éxito durante mi trabajo en casa (teletrabajo).	AR4

Fuente: elaboración propia, a partir del estudio de Weinert, Maier y Laumer (2015)

iv. Medición de satisfacción laboral (SL) y compromiso organizativo (CO)

Instrumento utilizado por Ragu-Nathan et al. (2008) (ver tabla 10).

Tabla 10: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizativo (Modelo de Ragu-Nathan et al., 2008)

VARIABLE OBSERVADA	PREGUNTA	IDENTIFICADOR
Satisfacción laboral	Me gusta lo que hago en el trabajo	SL1
	Me siento orgulloso haciendo mi trabajo	SL2
	Mi trabajo es agradable	SL3
Compromiso Organizativo	Estaría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización	CO1
	Disfruto hablando de mi organización con personas ajenas a ella	CO2
	Realmente siento que los problemas de mi organización son míos	CO3
	Esta organización tiene mucho significado personal para mí	CO4

Fuente: elaboración propia, a partir del estudio de Ragu-Nathan et al. (2008)

5.4.2. Mecanismos de distribución de instrumentos de medición

La encuesta se diseña a través de “Google forms”; plataforma de formularios donde se permite generar encuestas online. La difusión de la encuesta se realiza durante los meses de abril a julio de 2022, mediante envío de correos electrónicos masivos y LinkedIn, a funcionarios del personal administrativo de instituciones universitarias con sede en las regiones de Biobío y Ñuble, seguido de una segunda distribución por la misma plataforma, pero por la vía de mensajes privados para las personas que no respondieron en la primera oportunidad. Adicionalmente, también se efectuaron visitas presenciales a funcionarios cuya disponibilidad y ubicación geográfica lo permitía.

6. CAPÍTULO VI: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA, ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS

6.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO VI

En el presente Capítulo se da a conocer los métodos y técnicas empleadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asimismo, se realiza una descripción de la muestra, el análisis cuantitativo estadístico y las discusiones de los resultados obtenidos. Los resultados se presentan en formatos de tabla para su mayor comprensión.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Se han obtenido 167 encuestas válidamente emitidas. La tabla 11 describe los datos sociodemográficos de la muestra obtenida.

Tabla 11: Descripción muestra obtenida: datos sociodemográficos

N°	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CANTIDAD	%
1	Género	Femenino	122	
		Masculino	45	
		Otro	0	
2	Rango Edad	Menos de 30 años	11	
		Entre 30 y 39 años	49	
		Entre 40 y 49 años	52	
		Entre 50 y 59 años	41	
		60 o más años	14	
3	Años de experiencia laboral	1 a 5 años	21	
		6 a 10 años	24	
		11 a 15 años	16	
		16 a 20 años	28	
		Más de 20 años	78	
5	Nivel de estudios	Primario (enseñanza básica).	0	
		Secundario (enseñanza media).	4	
		Técnico Profesional.	50	
		Universitario.	59	
		Magíster.	43	
		Doctor.	11	

(Fuente: Elaboración propia)

6.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO ESTADÍSTICO

6.3.1. Conceptos generales de un Modelo de Ecuaciones Estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales son una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

Según Ruiz, Pardo y San Martín (2010) se definen las variables de un modelo estructural de la siguiente manera:

- i. Variable observada o indicador. Variables que se mide a los sujetos. Por ejemplo, las preguntas de un cuestionario. La cual se representa con un cuadrado.
- ii. Variable latente. Característica que se desearía medir pero que no se puede observar y que está libre de error de medición. Por ejemplo, una dimensión de un cuestionario o un factor en un análisis factorial exploratorio.
- iii. Variable error. Representa tanto los errores asociados a la medición de una variable como el conjunto de variables que no han sido contempladas en el modelo y que pueden afectar a la medición de una variable observada. Se considera que son variables de tipo latente por no ser observables directamente. El error asociado a la variable dependiente representa el error de predicción.
- iv. Variable de agrupación. Variables categóricas que representa la pertenencia a las distintas subpoblaciones que se desea comparar. Cada código representa una subpoblación.
- v. Variable exógena. Variable que afecta a otra variable y que no recibe efecto de ninguna variable. Las variables independientes de un modelo de regresión son exógenas.
- vi. Variable endógena. Variable que recibe efecto de otra variable. La variable dependiente de un modelo de regresión es endógena. Toda variable endógena debe ir acompañada de un error.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se observa el modelo de ecuaciones estructurales propuesto por Escobedo et al. (2015), donde se indican las variables latentes tanto endógenas (η_1) como 'SL', y las exógenas como 'FSC' (ξ_1) y 'FEA' (ξ_2). Las variables observadas o indicadores se representan por $\lambda_1 1$, $\lambda_1 2$, $\lambda_1 3$, $\lambda_1 4$, $\lambda_2 1$, $\lambda_2 2$, $\lambda_2 3$ y $\lambda_2 4$. Las relaciones entre constructos están determinadas por γ_{11} (FSC – SL), γ_{12} (FEA-SL), γ_{21} (FSC-FEA) y γ_{22} (FEA-FSC). En cada relación entre variables endógenas-exógenas se puede generar una hipótesis.

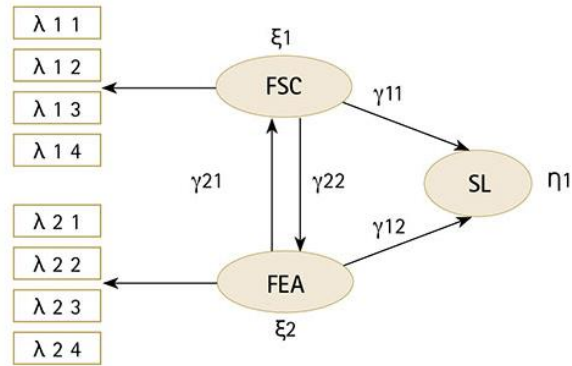


Figura 1: Modelo Causal
(Fuente: Escobedo et al., 2016)

Para aplicar la técnica de modelación de ecuaciones estructurales, se deben considerar seis pasos: especificación del modelo, identificación del modelo, evaluación de la calidad de la base de datos, estimación de parámetros, evaluación del ajuste e interpretación y reespecificación del modelo (Cupani, 2012). Martínez & Fierro (2018) agregan, que existen dos enfoques en la modelación de ecuaciones estructurales. La primera se basa en el análisis de estructuras de covarianza, la que se recomienda cuando se prueban hipótesis, contrastan teorías, o en el diseño de nuevas teorías, partiendo de la teoría y de investigaciones previas. El segundo es el enfoque de mínimos cuadrados basado en el análisis de la varianza.

6.3.2. Aplicación y análisis de Partial Least Squares (PLS)

Un modelo PLS está formado por el modelo de medida y el modelo estructural. El modelo de medida muestra las relaciones entre las variables latentes y las variables observables, observa además los errores que afectan a las mediciones para identificar su fiabilidad. El modelo estructural es el modelo guía que contiene las relaciones entre variables dependientes e independientes (Martínez & Fierro, 2018).

6.4. EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

i. Evaluación de fiabilidad individual del ítem

En este caso se examinan las cargas (λ), o correlaciones simples de las medidas o indicadores con su respectivo constructo. La regla empírica más aceptada y difundida es aquella que indica que para que un indicador sea aceptado como integrante de un constructo debe poseer una carga igual o superior a 0.707. No obstante, diversos investigadores señalan que dicha regla empírica ($\lambda \geq 0.707$) no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas, aceptándose para tales casos valores por sobre 0.6 o incluso 0.5 (Chin, 1998). En esta misma línea, Hair et al. (2017) señalan que deben eliminarse de las escalas de medición todos los ítems o indicadores con cargas menores a 0.4. Sin embargo, tal como señalan (Cepeda & Roldán, 2004) es necesario tener cuidado cuando se trabaja con bloques dirigidos internamente. Los indicadores formativos deben ser interpretados en función de los pesos y no de las cargas (Chin, 1998).

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el detalle de los valores obtenidos al ejecutar del algoritmo PLS en el software SmartPLS, considerándose aceptable un valor mayor que 0.65.

Tabla 12: Cargas estudiadas en modelo de investigación

CONSTRUCTO	IDENTIFICADOR	VALOR	
ESTILOS DE LIDERAZGO			
Liderazgo Auténtico	LA1	0.756	
	LA2	0.857	
	LA3	0.853	
	LA4	0.782	
	LA5	0.803	
	LA6	0.838	
	LA8	0.768	
	LA9	0.789	
	LA11	0.804	
	LA12	0.836	
	LA13	0.798	
	LA14	0.775	
	LA15	0.819	
	LA16	0.812	
	Liderazgo Servidor	LS1	0.775
		LS4	0.830
LS6		0.828	
LS11		0.851	
LS14		0.784	
LS15		0.769	
LS20		0.834	
LS22		0.709	
LS24		0.752	
LS26		0.809	
LS30		0.787	
CARACTERÍSTICAS TELETRABAJO			
Autonomía	AU1	0.890	
	AU2	0.881	
	AU3	0.908	
	AU4	0.867	
Falta de Información	FI1	0.896	
	FI2	0.928	
	FI3	0.913	
Aislamiento	AI1	0.905	
	AI2	0.949	
ESTRESORES DEL TELETRABAJO			
Sobrecarga de Trabajo	ST1	0.783	
	ST2	0.927	
	ST3	0.928	
Conflicto Trabajo-Hogar	CT1	0.889	
	CT2	0.941	
Ambigüedad de Rol	AR1	0.872	
	AR2	0.893	
	AR3	0.907	
	AR4	0.903	
SATISFACCIÓN LABORAL			
Satisfacción Laboral	SL1	0.942	
	SL2	0.934	
	SL3	0.911	

(Tabla 12, continuación)

CONSTRUCTO	IDENTIFICADOR	VALOR
COMPROMISO ORGANIZATIVO		
Compromiso Organizativo	CO1	0.920
	CO2	0.896
	CO4	0.814

(Fuente: elaboración propia)

ii. Evaluación de la fiabilidad de un constructo

Esta valoración permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, permite evaluar con qué rigurosidad las variables manifiestas (indicadores) están midiendo la misma variable latente. La valoración de esta fiabilidad se efectúa considerando la “fiabilidad compuesta” (ρ_c) del constructo, considerándose como valoración aceptable 0.7 (Cepeda & Roldán, 2004). Tal como ocurre en la evaluación anterior, la evaluación de la fiabilidad de un constructo sólo es aplicable en el caso de indicadores reflectivos (Cepeda & Roldán, 2004).

Los valores de fiabilidad compuesta para cada constructo (al ejecutar software SmartPLS) se muestran en la 3, donde es posible apreciar que el conjunto de constructos satisface las exigencias, cumpliéndose la fiabilidad del constructo para cada caso.

Tabla 13: Fiabilidad Compuesta

CONSTRUCTO	FIABILIDAD COMPUESTA
Liderazgo Auténtico	0.963
Liderazgo Servidor	0.949
Autonomía	0.936
Falta Información	0.937
Aislamiento	0.924
Sobrecarga Trabajo	0.913
Conflicto Trabajo Hogar	0.911
Ambigüedad Rol	0.940
Satisfacción Laboral	0.950
Compromiso Organizativo	0.910

(Fuente: elaboración propia)

iii. Validez convergente

Esta evaluación trata de determinar si los diferentes ítems destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, lo que trae consigo que el ajuste de dichos ítems sea significativo y estén altamente correlacionados. La valoración de esta validez se efectúa por medio de la denominada “Varianza Extraída Media” (AVE), la que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, recomendándose que alcance un valor superior a 0.50 (Cepeda & Roldán, 2004). Un aspecto importante de señalar es que esta medida sólo puede ser aplicada en bloques dirigidos externamente (Chin, 1998), es decir, en constructos con indicadores reflectivos.

Los valores de validez convergente (obtenidos a través de Software SmartPLS) se muestran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, donde es posible

apreciar que el conjunto de constructos satisface las condiciones, por lo que se cumple la validez convergente para cada caso. La Validez Convergente también puede ser evaluada por medio del Alfa de Cronbach, exigiéndose un valor mayor a 0.7.

Tabla 14: Validez Convergente y Alfa de Cronbach

CONSTRUCTO	ALFA DE CRONBACH	VALIDEZ CONVERGENTE (AVE)
Liderazgo Auténtico	0.959	0.651
Liderazgo Servidor	0.942	0.631
Autonomía	0.909	0.786
Falta Información	0.899	0.832
Aislamiento	0.840	0.860
Sobrecarga Trabajo	0.854	0.778
Conflicto Trabajo Hogar	0.810	0.837
Ambigüedad Rol	0.917	0.797
Satisfacción Laboral	0.921	0.864
Compromiso Organizativo	0.853	0.771

(Fuente: elaboración propia)

iv. Evaluación de la validez discriminante (Criterio HTMT)

Esta evaluación indica en qué medida un constructo determinado es diferente de otros constructos. La validez discriminante se evalúa utilizando los criterios Heterotrait-Monotrait (HTMT). Según (Henseler, Hubona y Ray, 2016) la falta de validez se detecta mejor con la ratio HTMT. Distintos autores recomiendan un nivel de umbral de HTMT de 0.85 o de 0.90 (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015).

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra los resultados obtenidos, donde se aprecia que los valores obtenidos cumplen la condición de ser menor a 0.85, evidenciándose en consecuencia que los constructos son empíricamente distintos.

Tabla 15: Validez Discriminante (HTMT)

CONSTRUCTO	AI	AR	AU	CO	CT	FI	LA	LS	SL	ST
Aislamiento (AI)										
Ambigüedad Rol (AR)	0.427									
Autonomía (AU)	0.317	0.186								
Compromiso Organizativo (CO)	0.340	0.227	0.323							
Conflicto Trabajo Hogar (CT)	0.310	0.800	0.204	0.240						
Falta Información (FI)	0.808	0.423	0.344	0.258	0.303					
Liderazgo Auténtico (LA)	0.427	0.232	0.525	0.472	0.184	0.342				
Liderazgo Servidor (LS)	0.337	0.186	0.545	0.474	0.219	0.262	0.759			
Satisfacción Laboral (SL)	0.393	0.214	0.383	0.770	0.193	0.319	0.564	0.522		
Sobrecarga Trabajo (ST)	0.553	0.805	0.244	0.254	0.644	0.518	0.393	0.368	0.308	

(Fuente: elaboración propia)

Dado que se cumple la fiabilidad individual del ítem, la fiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante, se puede concluir que se cumple la evaluación del modelo de medida en forma satisfactoria.

6.5. EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

El modelo estructural es un elemento del PLS Partial Least Squares (PLS), es utilizada para el contraste de las hipótesis de investigación. Una hipótesis, que plantea una relación teórica entre dos constructos. PLS se apoya en un procedimiento de bootstrap no paramétrico (Davison & Hinkley, 1997; Efron & Tibshirani, 1986) para testar la significancia del modelo interno (Hair et al., 2017). En un proceso de bootstrapping, una serie de submuestras se extraen aleatoriamente (con reposición) del conjunto de datos originales. Cada submuestra se utiliza entonces para estimar el modelo, este proceso se repite hasta que se generan un gran número de submuestras aleatorias, habitualmente sobre 5.000. Las estimaciones de las submuestras bootstrap se utilizan para obtener los errores estándar de los resultados PLS-SEM.

Para evaluar el modelo estructural se analizará la colinealidad, coeficientes de trayectoria del modelo estructural (coeficientes path), varianza explicada R^2 .

i. Colinealidad del modelo

La colinealidad surge cuando dos constructos están altamente correlacionados, por lo que la colinealidad examina cada conjunto de constructos predictores, el factor de la inflación de la varianza (VIF) debe de ser mayor de 0.2 y menor o igual que 5.0. Si se obtiene un valor fuera de este rango, debe de considerar eliminar el constructo, ya que tiene problemas de colinealidad (Hair et al., 2017).

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que los valores están dentro del rango establecido, por lo tanto, no tiene problemas de colinealidad.

Tabla 16: Factor de Inflación de la Varianza (VIF)

CONSTRUCTO	AI	AR	AU	CO	CT	FI	LA	LS	SL	ST
Aislamiento (AI)				2.082					2.082	
Ambigüedad Rol (AR)				2.840					2.840	
Autonomía (AU)				1.129					1.129	
Compromiso Organizativo (CO)										
Conflicto Trabajo Hogar (CT)				1.987					1.987	
Falta Información (FI)				2.095					2.095	
Liderazgo Auténtico (LA)	3.069	3.069	3.069		3.069	3.069				3.069
Liderazgo Servidor (LS)	3.069	3.069	3.069		3.069	3.069				3.069
Satisfacción Laboral (SL)										
Sobrecarga Trabajo (ST)				2.279					2.279	

(Fuente: elaboración propia)

ii. Coeficientes path y significancia estadística

Posterior a la ejecución del algoritmo PLS en el modelo, se obtienen los coeficientes de trayectoria, los cuales pueden alcanzar un valor de -1 a 1. Si los coeficientes tienen valores cercanos a 1 o -1 tiene una relación fuerte ya sea positiva o negativa, si este valor es cercano a cero generalmente no son significativos. Los coeficientes de trayectoria representan la relación de las hipótesis y los constructos y su criterio de evaluación depende

del error estándar. La muestra ejecutada mediante la técnica de Bootstrapping permite que los coeficientes sean probados para obtener su nivel de significancia (Hair et al., 2017).

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra los valores de los coeficientes Path y significancia estadística.

Tabla 17: Coeficiente Path y Significancia Estadística

Relación	Coeficiente Path(β)	T-estadísticos / p valor	Significancia Estadística
Liderazgo Auténtico -> Autonomía	0.200	2.114/0.035	*
Liderazgo Auténtico -> Falta Información	-0.358	2.743/0.006	**
Liderazgo Auténtico -> Aislamiento	-0.416	3.496/0.000	***
Liderazgo Auténtico -> Sobrecarga Trabajo	-0.243	1.781/0.075	n.s.
Liderazgo Auténtico -> Conflicto Trabajo Hogar	-0.027	0.171/0.865	n.s.
Liderazgo Auténtico -> Ambigüedad Rol	-0.238	1.631/0.103	n.s.
Liderazgo Servidor -> Autonomía	0.354	3.447/0.001	**
Liderazgo Servidor -> Falta Información	0.045	0.323/0.747	n.s.
Liderazgo Servidor -> Aislamiento	0.028	0.200/0.842	n.s.
Liderazgo Servidor -> Sobrecarga Trabajo	-0.142	0.971/0.331	n.s.
Liderazgo Servidor -> Conflicto Trabajo Hogar	-0.178	1.210/0.227	n.s.
Liderazgo Servidor -> Ambigüedad Rol	0.010	0.063/0.950	n.s.
Autonomía -> Satisfacción Laboral	0.264	3.023/0.003	**
Autonomía -> Compromiso Organizativo	0.210	2.426/0.015	*
Falta Información -> Satisfacción Laboral	0.001	0.011/0.991	n.s.
Falta Información -> Compromiso Organizativo	0.029	0.274/0.784	n.s.
Aislamiento -> Satisfacción Laboral	-0.232	1.910/0.056	n.s.
Aislamiento -> Compromiso Organizativo	-0.221	1.967/0.049	*
Sobrecarga Trabajo -> Satisfacción Laboral	-0.114	1.072/0.284	n.s.
Sobrecarga Trabajo -> Compromiso Organizativo	-0.025	0.246/0.806	n.s.
Conflicto Trabajo Hogar -> Satisfacción Laboral	-0.008	0.079/0.937	n.s.
Conflicto Trabajo Hogar -> Compromiso Organizativo	-0.104	0.811/0.417	n.s.
Ambigüedad Rol -> Satisfacción Laboral	0.015	0.127/0.899	n.s.
Ambigüedad Rol -> Compromiso Organizativo	0.000	0.001/0.999	n.s.
Para n=5000 submuestras: *p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001 (basado en una distribución t(4999) de Student de dos colas)			

(Fuente: elaboración propia)

iii. Varianza explicada R²

Esta medida puede ser evaluada por medio del valor R² para las variables latentes dependientes, es decir, la cantidad de varianza del constructo exógeno que es explicada por el modelo, el cual debe ser mayor o igual a 0.1, ya que valores de R² menores de 0.1, aunque sean estadísticamente significativos, entregan muy poca información, por lo que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente presentan un nivel predictivo muy bajo (Cepeda & Roldán, 2004).

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el valor de R² para cada constructo. Es posible apreciar que todos los constructos cumplen con el mínimo exigido.

Tabla 18: Varianza Explicada (R²)

CONSTRUCTO	VARIANZA EXPLICADA
Autonomía	0.282
Falta Información	0.103
Aislamiento	0.155
Sobrecarga Trabajo	0.136
Conflicto Trabajo Hogar	0.040
Ambigüedad Rol	0.053
Satisfacción Laboral	0.204
Compromiso Organizativo	0.148

(Fuente: elaboración propia)

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra esquemáticamente el resultado de la evaluación del modelo estructural.

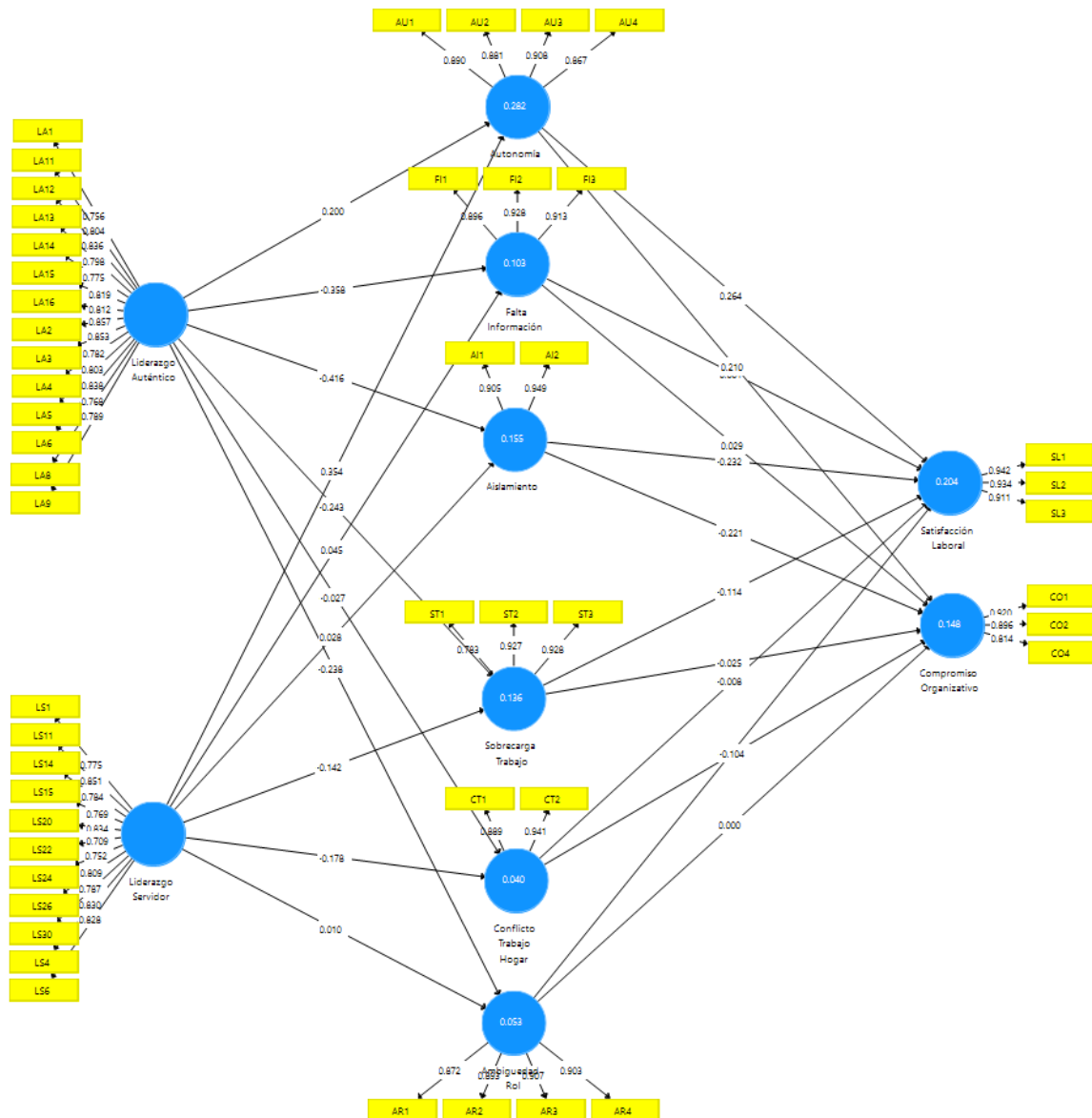


Figura 2: Modelo Estructural realizado con algoritmo PLS (Fuente: Elaboración propia en Software SmartPLS)

6.6. EVALUACIÓN O BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO GLOBAL DE INVESTIGACIÓN

La evaluación o bondad de ajuste del modelo global de investigación busca medir la precisión de dicho modelo (Albort-Morant et al., 2018; Henseler et al., 2016) refiriéndose a la exactitud en los datos del modelo para determinar si es correcto, si sirve como aproximación al fenómeno real estudiado, si sirve para los propósitos de la investigación, precisando de esta manera su poder de predicción.

Esta evaluación puede llevarse a cabo por medio de la medición de SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), la medición de Unweighted Squares Discrepancy (dULS), o

la medición de Geodesic Discrepancy (dG) (Albort-Morant et al., 2018), donde se considera que el valor obtenido de las pruebas debe ser inferior de percentiles del 99% basados en bootstrap o re-muestreo, ya que si se excede de ello es dudoso que el modelo de investigación sea preciso (para el modelo saturado y el modelo estimado).

Esta investigación considera la medición d G para evaluar la bondad de ajuste del modelo global. Los datos obtenidos se muestran en la 19, donde se aprecia que se cumple con la condición exigida.

Tabla 19. Ajuste del modelo global de investigación

	Valor	d G	
		95%	99%
Modelo saturado	2.828	2.889	3.168
Modelo estimado	2.899	2.911	3.230

(Fuente: elaboración propia)

6.7. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Para llevar a cabo el contraste de las hipótesis se deben considerar los resultados obtenidos de la evaluación del modelo estructural. Las condiciones exigidas para que una hipótesis sea aceptada son tres: La cantidad de varianza de una variable exógena que es explicada por los constructos que la predicen (R^2); La relación entre los constructos que plantean una hipótesis debe presentar un coeficiente path (β) del mismo signo que fue postulado; y los parámetros deben ser estadísticamente significativos. Los datos necesarios para confirmar o rechazar las hipótesis planteadas en este estudio se representan en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 20: Validación de Hipótesis

Hipótesis	Coefficiente Path(β)	T-Estadísticos /P valor	Significancia estadística	Evaluación
H1: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia positiva sobre la autonomía, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.200	2.114/0.035	*	Se acepta
H2: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia negativa sobre la falta de información, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.358	2.743/0.006	**	Se acepta
H3: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia positiva sobre el aislamiento, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.416	3.496/0.000	***	Se acepta
H4: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia negativa sobre la sobrecarga de trabajo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.243	1.781/0.075	n.s.	No se acepta

(Tabla 20, continuación)

Hipótesis	Coefficiente Path(β)	T-Estadísticos /P valor	Significancia estadística	Evaluación
H5: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia negativa sobre el conflicto trabajo-hogar, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.027	0.171/0.865	n.s.	No se acepta
H6: El estilo de liderazgo auténtico presenta una incidencia negativa sobre la ambigüedad de rol, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.238	1.631/0.103	n.s.	No se acepta
H7: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia positiva sobre la autonomía, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.354	3.447/0.001	**	Se acepta
H8: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia negativa sobre la falta de información, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.045	0.323/0.747	n.s.	No se acepta
H9: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia positiva sobre el aislamiento, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.028	0.200/0.842	n.s.	No se acepta
H10: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia negativa sobre la sobrecarga de trabajo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.142	0.971/0.331	n.s.	No se acepta
H11: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia negativa sobre el conflicto trabajo-hogar, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.178	1.210/0.227	n.s.	No se acepta
H12: El estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia negativa sobre la ambigüedad de rol, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.010	0.063/0.950	n.s.	No se acepta
H13: La autonomía en el teletrabajo presenta una incidencia positiva en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.264	3.023/0.003	**	Se acepta
H14: La autonomía en el teletrabajo presenta una incidencia positiva en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de	0.210	2.426/0.015	*	Se acepta

usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.

(Tabla 20, continuación)

Hipótesis	Coefficiente Path(β)	T-Estadísticos /P valor	Significancia estadística	Evaluación
H15: La falta de información en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.001	0.011/0.991	n.s.	No se acepta
H16: La falta de información en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.029	0.274/0.784	n.s.	No se acepta
H17: El aislamiento en el teletrabajo presenta una incidencia positiva en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.232	1.910/0.056	n.s.	No se acepta
H18: El aislamiento en el teletrabajo presenta una incidencia positiva en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.221	1.967/0.049	*	Se acepta
H19: La sobrecarga de trabajo en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.114	1.072/0.284	n.s.	No se acepta
H20: La sobrecarga de trabajo en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.025	0.246/0.806	n.s.	No se acepta
H21: El conflicto trabajo-hogar en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.008	0.079/0.937	n.s.	No se acepta
H22: El conflicto trabajo-hogar en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	-0.104	0.811/0.417	n.s.	No se acepta

(Tabla 20, continuación)

Hipótesis	Coefficiente Path(β)	T-Estadísticos /P valor	Significancia estadística	Evaluación
H23: La ambigüedad de rol en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.015	0.127/0.899	n.s.	No se acepta
H24: La ambigüedad de rol en el teletrabajo presenta una incidencia negativa en el compromiso organizativo de los teletrabajadores, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades.	0.000	0.001/0.999	n.s.	No se acepta

(Fuente: elaboración propia)

Como es posible apreciar en la Tabla 12, se aceptan las hipótesis H1, H2, H3, H7, H13, H14 y H18.

6.8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Sobre la base del análisis cuantitativo estadístico realizado, es posible comentar lo siguiente:

En relación al **Liderazgo Auténtico (LA)**, catorce de los dieciséis aspectos se visualizan, siendo los de mayor relevancia: (i) Mi jefe admitió los errores cuando se cometieron, (ii) Mi jefe animó a cada persona a expresar su opinión, (iii) Mi jefe mostró creencias que eran consistentes con sus acciones, (iv) Mi jefe escuchó cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones, (v) Mi jefe supo cuándo era el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes, (vi) Mi jefe analizó los datos relevantes antes de llegar a una decisión, (vii) Mi jefe mostró las emociones que se correspondían exactamente con sus sentimientos, (viii) Mi jefe mostró a los demás que comprendía cómo las acciones específicas que puso en marcha les afectaron. Lo anterior puede significar que, en relación al liderazgo auténtico, los aspectos a los que se otorga mayor importancia se relacionan con la capacidad del líder de hacerse responsable por sus acciones; fieles y conscientes de sí mismos (de sus fortalezas y debilidades); la preocupación por el desarrollo de las personas más que por el desarrollo propio; mostrarse tal como es generando confianza entre los seguidores (facilitando con ello que se compartan pensamientos y emociones); actuar en forma consistente con sus creencias y valores personales; ser objetivo y con capacidad de analizar cuidadosamente la información relevante antes de tomar decisiones; capaces de socializar otros puntos de vista aunque sean contrarios a los propios, capacidad de autorregulación de su conducta según sus valores y principios personales frente a presiones del grupo, de la organización o de la sociedad; ser consciente de que su conducta puede influir en los demás.

Sobre el **Liderazgo Servidor (LS)**, once de los treinta aspectos son visualizados, siendo los de mayor relevancia: (i) Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás, (ii) Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos, (iii) Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional, (iv) Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, (v) Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor, (vi) Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo, (vii) Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella. Lo anterior puede significar que, en relación al liderazgo servidor, los aspectos a los que se otorga mayor importancia pueden relacionarse con la capacidad de apreciar y valorar a las personas; capacidad de entender a la persona en su situación existencial sin emitir juicios anticipados, generando empatía; servir, entender y dar prioridad a las necesidades, deseos, metas, desarrollo e intereses de los seguidores más que los personales y ayudarles a conseguirlo; buscar lo mejor para los seguidores, enfocándose en el crecimiento y desarrollo individual, lo que hará que los empleados se sientan parte de la organización; enfocarse en los colaboradores (saber qué les preocupa, sus sentimientos, emociones para que no decaiga la motivación); estar pendiente de los seguidores y preocuparse por el bienestar del personal, que sean tomados en cuenta, generar empatía para que las personas se sientan motivadas y parte de la organización; conocer las percepciones de los colaboradores y brindar autonomía para realizar las tareas y responsabilidades; escuchar los diferentes puntos de vista de los colaboradores, mantener una atmósfera y clima laboral saludable con los colaboradores.

En el caso específico de la característica **Autonomía (AU)**, si bien los cuatro aspectos se muestran como relevantes, se reconoce que los tres aspectos más visibles son: (i) Cuando trabajo en casa (teletrabajo), tengo el control sobre la programación de mi trabajo, (ii) Cuando trabajo en casa (teletrabajo), se me permite decidir cómo llevar a cabo mi tarea, y (iii) Cuando trabajo en casa (teletrabajo), soy libre de elegir el método que usaré para llevar a cabo mi trabajo. Lo anterior puede interpretarse en el sentido que aspectos relacionados con el control que se tiene sobre el momento y la forma y de desarrollar el trabajo son los más relevantes.

Respecto de la característica **Falta de Información (FI)**, los tres aspectos son visualizados: (i) Cuando trabajo en casa (teletrabajo), es difícil recibir información relevante de mis colegas en la oficina de mi empleador, (ii) Durante mi tiempo en casa (teletrabajo), la cantidad de información que recibo de mis colegas en la oficina es muy baja, y (iii) Cuando trabajo en casa (teletrabajo), recibo muy poca información de mis colegas en la oficina de mi empleador. Lo anterior puede significar que los aspectos más importantes se relacionan con la dificultad de recibir información relevante de los compañeros de trabajo, y con la baja o poca información que se recibe de los compañeros de trabajo.

En relación con la característica **Aislamiento (AI)**, dos de los tres aspectos se reconocen: (i) Me siento mal informado sobre los problemas relevantes de mi equipo en el trabajo, y (ii) Me siento menos integrado en mi equipo en el trabajo. Lo anterior puede significar que la sensación de sentirse mal informado sobre los problemas relevantes del equipo de trabajo y el sentirse menos integrado en el equipo de trabajo, son los aspectos que se les otorga mayor importancia.

Sobre el factor estresante de **Sobrecarga de Trabajo (ST)**, los tres aspectos considerados se visualizan fuertemente: (i) Me siento presionado por trabajar en casa (teletrabajo), (ii) Me

siento agobiado por el trabajo en casa (teletrabajo), y (iii) Trabajar en casa (teletrabajo) crea una variedad de problemas, número de solicitudes y quejas en mi trabajo, lo que no ocurriría sin el teletrabajo. Lo anterior puede significar que el sentirse presionado por el trabajo en casa, el sentirse agobiado, y la variedad de problemas, número de solicitudes y quejas que surgen al trabajar en casa, son los aspectos que se consideran más relevantes.

Respecto al factor estresante **Conflicto Trabajo Hogar (CT)**, de los tres aspectos contemplados, se visualizan fuertemente dos de ellos: (i) “Al trabajar en casa (teletrabajo), surgen conflictos con mis responsabilidades personales”, y (ii) “Al trabajar en casa (teletrabajo), los límites se difuminan entre mi trabajo y mi vida privada”; en cambio aspectos relacionados con “No hago todas las tareas en casa (teletrabajo) porque necesito materiales de la oficina de mi empleador” no se visualizan. Lo anterior puede interpretarse en el sentido que al trabajar en casa surgen conflictos con las responsabilidades personales y vida privada, perdiéndose los límites entre ambas situaciones. Adicionalmente, es interesante visualizar que la disponibilidad de materiales de la oficina no es un impedimento o un aspecto que afecte el trabajar en casa, lo que puede entenderse al considerar que existen los medios para disponer de los elementos necesarios, como la información y documentación requerida.

En relación al factor estresante **Ambigüedad de Rol (AR)**, es posible indicar que los cuatro aspectos contemplados se visualizan fuertemente, siendo los más relevantes: (i) No puedo asignar el tiempo adecuadamente para mis actividades laborales porque tengo que dedicar tiempo a actividades personales durante mi trabajo en casa (teletrabajo), (ii) El tiempo dedicado a resolver problemas personales le quita tiempo a cumplir mis tareas con éxito durante mi trabajo en casa (teletrabajo), y (iii) No estoy seguro de qué priorizar: resolver problemas personales o laborales durante mi trabajo en casa (teletrabajo), el cuarto aspecto es “No estoy seguro de si debo tratar con problemas personales o con mis actividades laborales durante mi trabajo en casa (teletrabajo). Lo anterior puede interpretarse en el sentido que el trabajar en casa produce una confusión sobre qué actividades (laborales o personales) desarrollar y en qué momento, así como qué tiempo asignar a cada una de ellas, siendo difícil efectuar una priorización.

En relación a la **Satisfacción Laboral (SL)**, es posible indicar que los tres aspectos se visualizan, concretamente: (i) Me gusta lo que hago en el trabajo, (ii) Me siento orgulloso haciendo mi trabajo, y (iii) Mi trabajo es agradable. Lo anterior puede significar que aspectos relacionados con el sentimiento de agrado y orgullo con el trabajo que se desarrolla, son aspectos que se valoran como relevantes.

Sobre el **Compromiso Organizativo (CO)**, se puede señalar que tres de los cuatro aspectos son visualizados: (i) Estaría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización, (ii) Disfruto hablando de mi organización con personas ajenas a ella, y (iii) Esta organización tiene mucho significado personal para mí. Lo anterior puede reflejar que se otorga mayor significancia a aspectos asociados al sentimiento de querer continuar trabajando en la organización en forma indefinida, al entusiasmo con el que se habla de la organización con otras personas que no son parte de ella, y al significado personal que se otorga a la organización.

Los resultados indican que existe una incidencia entre el liderazgo auténtico y las tres características del teletrabajo, concretamente: una incidencia (positiva) con la autonomía,

una incidencia (negativa) con la falta de información, y una incidencia (negativa) con el aislamiento, lo que ha permitido que se soporten las hipótesis H1, H2 y H3. En este sentido, aspectos relacionados con la capacidad del líder de hacerse responsable por sus acciones; fieles y conscientes de sí mismos (de sus fortalezas y debilidades); la preocupación por el desarrollo de las personas más que por el desarrollo propio; mostrarse tal como es generando confianza entre los seguidores (facilitando con ello que se compartan pensamientos y emociones); actuar en forma consistente con sus creencias y valores personales; ser objetivo y con capacidad de analizar cuidadosamente la información relevante antes de tomar decisiones; capaces de socializar otros puntos de vista aunque sean contrarios a los propios, capacidad de autorregulación de su conducta según sus valores y principios personales frente a presiones del grupo, de la organización o de la sociedad; ser consciente de que su conducta puede influir en los demás, son aspectos que promueven la creación de un ambiente grato, favorable, cómodo para los teletrabajadores, lo que permite que tales aspectos :

- i. Incidan positivamente en la autonomía de los teletrabajadores (relacionada al control que se tiene sobre el momento y la forma y de desarrollar el trabajo).
- ii. Incidan negativamente en la falta de información de los teletrabajadores (relacionada con la dificultad de recibir información relevante de los compañeros de trabajo, y con la baja o poca información que se recibe de los compañeros de trabajo).
- iii. Incidan negativamente en el aislamiento de los teletrabajadores (relacionada con la sensación de sentirse mal informado sobre los problemas relevantes del equipo de trabajo y el sentirse menos integrado en el equipo de trabajo).

De igual forma, se aprecia que el estilo de liderazgo servidor presenta una incidencia (positiva) con la autonomía de los teletrabajadores, lo que ha permitido que se soporte la hipótesis H7. En este sentido, aspectos relacionados con la capacidad de apreciar y valorar a las personas; capacidad de entender a la persona en su situación existencial sin emitir juicios anticipados, generando empatía; servir, entender y dar prioridad a las necesidades, deseos, metas, desarrollo e intereses de los seguidores más que los personales y ayudarles a conseguirlo; buscar lo mejor para los seguidores, enfocándose en el crecimiento y desarrollo individual, lo que hará que los empleados se sientan parte de la organización; enfocarse en los colaboradores (saber qué les preocupa, sus sentimientos, emociones para que no decaiga la motivación); estar pendiente de los seguidores y preocuparse por el bienestar del personal, que sean tomados en cuenta, generar empatía para que las personas se sientan motivadas y parte de la organización; conocer las percepciones de los colaboradores y brindar autonomía para realizar las tareas y responsabilidades; escuchar los diferentes puntos de vista de los colaboradores, mantener una atmósfera y clima laboral saludable con los colaboradores, son aspectos que promueven la creación de un ambiente grato, favorable, cómodo para los teletrabajadores, lo que permite que tales aspectos incidan (positivamente) en la autonomía de los teletrabajadores, relacionada con el control que se tiene sobre el momento y la forma y de desarrollar el trabajo.

Igualmente, se constata que la autonomía incide (positivamente) sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los teletrabajadores, lo que ha permitido que se soporten las hipótesis H13 y H14. En este sentido, aspectos relacionados con el control que

se tiene sobre el momento y la forma y de desarrollar el trabajo (autonomía), son aspectos que inciden positivamente en el sentimiento de agrado y orgullo con el trabajo que se desarrolla (satisfacción laboral), y en el sentimiento de querer continuar trabajando en la organización en forma indefinida, en el entusiasmo con el que se habla de la organización con otras personas que no son parte de ella, y en el significado personal que se otorga a la organización (compromiso organizativo).

En la misma línea, se observa que el aislamiento incide (negativamente) sobre el compromiso organizativo de los teletrabajadores, lo que ha permitido que se soporte la hipótesis H18. En este sentido, aspectos relacionados con la sensación de sentirse mal informado sobre los problemas relevantes del equipo de trabajo y el sentirse menos integrado en el equipo de trabajo, son aspectos que afectan negativamente en el sentimiento de querer continuar trabajando en la organización en forma indefinida, en el entusiasmo con el que se habla de la organización con otras personas que no son parte de ella, y en el significado personal que se otorga a la organización (compromiso organizativo).

Con respecto a la colinealidad del modelo, no existe colinealidad entre constructos ya que los valores del factor de inflación de la varianza están dentro del rango permitido ($VIF > 0.2$ y $VIF \leq 5.0$). Esto permite cuantificar con precisión el efecto que cada variable predictora ejerce sobre la variable endógena.

Sobre la base de los resultados obtenidos, se aprecia que la variación del liderazgo auténtico y del liderazgo servidor logran explicar un 28,2% la variación de la autonomía, un 10,3% la variación de la falta de información, un 15,5% la variación del aislamiento, un 13,6% la variación de la sobrecarga de trabajo, un 4,0% la variación del conflicto trabajo hogar, y un 5,3% la variación de la ambigüedad de rol. En la misma línea, la variación de las características del teletrabajo (autonomía, falta de información, aislamiento) y de los factores estresantes asociados al teletrabajo (sobrecarga de trabajo, conflicto trabajo hogar, ambigüedad de rol) logran explicar en un 20,4% la variación de la satisfacción laboral y un 14,8% la variación del compromiso organizativo.

Respecto a la evaluación o bondad de ajuste del modelo global de investigación, los resultados indican que el modelo es correcto, es decir, sirve como aproximación al fenómeno real que el estudio aborda, sirve para los propósitos de la investigación.

7. CONCLUSIONES

Este estudio ha centrado su atención en explorar la incidencia del estilo de liderazgo (concretamente servidor y auténtico) en el teletrabajo (es sus características y factores que pueden provocar estrés en los teletrabajadores), y su efecto en la satisfacción laboral y compromiso organizativo de usuarios finales de sistemas y tecnologías de información, en un ámbito determinado, el personal administrativo de instituciones universitarias.

La revisión bibliográfica de los planteamientos de diversos autores sobre las variables especificadas ha hecho posible efectuar un estudio y comprensión de tales conceptos, lo que permite concluir que se ha cumplido con el primer objetivo específico establecido. Los resultados obtenidos han permitido establecer si existe o no una incidencia entre los estilos de liderazgo (auténtico y servidor) y las características y estresores del teletrabajo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades, lo que permite concluir que se ha cumplido con el segundo objetivo específico definido. De igual forma, los resultados obtenidos han hecho posible visualizar la posible incidencia entre características y estresores del teletrabajo y la satisfacción laboral y compromiso organizativo de usuarios de TIC del personal administrativo de universidades, lo que ha permitido cumplir con el tercer y cuarto objetivo específico establecido. Luego, sobre la base de lo señalado anteriormente, es posible concluir que se ha cumplido con el objetivo general del estudio.

En relación a los efectos de los estilos de liderazgo, es posible establecer que existe una relación entre el liderazgo auténtico y las características del teletrabajo, concretamente, el liderazgo auténtico favorece la autonomía, disminuye la falta de información y disminuye el aislamiento; mientras que el liderazgo servidor favorece sólo la autonomía de los teletrabajadores. Además, ninguno de los dos estilos de liderazgo incide en los estresores asociados a teletrabajo (sobrecarga de trabajo, conflicto trabajo-hogar y ambigüedad de rol).

Sobre el efecto de las características y estresores asociados al teletrabajo, es posible indicar que la característica del teletrabajo autonomía incide favorablemente sobre la satisfacción laboral y compromiso organizativo, que la característica aislamiento incide (negativamente) sólo en el compromiso organizativo, mientras que los estresores del teletrabajo no presentan incidencia con la satisfacción laboral y tampoco con el compromiso organizativo.

Este estudio presenta implicancias académicas y prácticas. Las implicaciones académicas, para la literatura asociada al teletrabajo, en relación a los efectos del estilo de liderazgo sobre el teletrabajo, así como sobre las características y factores estresantes asociados al teletrabajo, y las implicaciones del impacto que estos pueden presentar sobre los teletrabajadores, en relación su incidencia sobre su satisfacción laboral y compromiso organizativo.

Las implicancias prácticas, para los directivos de instituciones universitarias, quienes deben velar constantemente por las condiciones laborales de las personas, creando condiciones que favorezcan dichas condiciones, ya que podrían afectar su satisfacción laboral y compromiso organizativo, con las repercusiones que ello significaría para el logro de los resultados de la organización.

En este sentido, este estudio puede significar un aporte práctico para que los directivos de instituciones universitarias definan e implementen políticas y mecanismos que permitan desarrollar aquellos aspectos que promuevan un estilo de liderazgo que beneficie la creación de un ambiente grato, favorable, cómodo para los teletrabajadores. Más específicamente, el estudio muestra que el estilo de liderazgo incide en el desarrollo de teletrabajo (en sus características); así, un estilo de liderazgo auténtico favorece la autonomía, disminuye la falta de información y disminuye el aislamiento; mientras que un liderazgo servidor favorece sólo la autonomía de los teletrabajadores.

De igual forma, y en línea con lo anterior, el estudio muestra que es conveniente que los directivos de instituciones universitarias definan e implementen políticas y mecanismos que permitan fomentar aquellos aspectos asociados al teletrabajo que se han establecido que inciden positivamente en la satisfacción laboral y compromiso organizativo de los teletrabajadores, y minimicen los aspectos que inciden negativamente. En este sentido, por ejemplo, es recomendable fomentar la autonomía de los teletrabajadores, ya que aspectos relacionados con el control que se tiene sobre el momento y la forma y de desarrollar el trabajo inciden positivamente en su satisfacción laboral y compromiso organizativo.

Este estudio no carece de limitaciones, siendo la principal de ellas asociadas a la recopilación de datos, que han sido recopilados en instituciones universitarias con sede en la región de Biobío y región de Ñuble, lo que, sin embargo, motiva el desarrollo de nuevas investigaciones considerando universidades existentes en otras localidades, lo que haría posible el desarrollo de un estudio y análisis de mayor envergadura. Adicionalmente, se debe indicar que este estudio no contempla un análisis que considere variables de control (como tipo de institución universitaria, género, edad, experiencia, entre otras), lo que puede dar origen a nuevos análisis que permitan enriquecer los resultados hasta ahora obtenidos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. (2000). *Recreación de las corporaciones*. México: Oxford University Press México, S.A. C.V.
- Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2018). Potential and Realized Absorptive Capacity as Complementary Drivers of Green Product and Process Innovation Performance. *Sustainability*, 10(2), 381. <https://doi.org/10.3390/su10020381>
- Allen, N., Meyer, J. & Smith, C. (1993). "Commitment to organizations and occupations. Extensions and test of a three component conceptualization". *Journal of applied psychology*, N° 7, Vol. 4, p.p. 538-551.
- Ayyagari, R., Grover, V. y Purvis, R. (2011). Tecnoestrés: antecedentes tecnológicos e implicaciones. *MIS trimestral*, 831-858.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., y May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B.J & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roof of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338
- Avolio, Bruce; Walumbwa, Fred y Weber, Todd (2009), *Leadership: current theories, research and future directions*. *Annual Review of psychology*, N°60, PP 421-449
- Aziri, B. (2011). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura. *Investigación y práctica de gestión*, 3 (4).
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.
- Begley, Paul (2001), In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, N°4, pp 353–365.
- Begley, Paul (2004), Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, N° 32(2), pp. 4–17.
- Bhindi, Narottam y Duignan, Patrick (1997), Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. *Educational Management and Administration*, N°25(2), pp 117–132
- Boston, Richard (2014), *ARC Leadership: From Surviving to Thriving in a Complex World*. indle dition.
- Bozeman, D.P. & Perrewe, D.P. (2001). "The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships". *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., y Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Camacho Peláez, Rafael Hernando, & Higuera López, Daimer (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, (35), 87-118
- Carlos-Guevara, P. J. (2021). Teletrabajo durante el Confinamiento por Covid-19. *Liderazgo, Satisfacción y Comunicación*.

- Cepeda, G. Roldán, J. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Murcia, España.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Un Establecimiento De Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Theoría: ciencia, arte y humanidades*, 16(2).
- Chiavenato. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo y empresa*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Cole, Matthew (2020). Why Silicon Valley Loves Coronavirus. Extraído de <https://tribunemag.co.uk/2020/03/wh-y-silicon-valley-loves-coronavirus>
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 1(1), 186–199.
- Davison, A. C., & Hinkley, D. V. (1997). *Bootstrap methods and their application* (Issue 1). Cambridge university press.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo* (11th Ed.). México: McGraw Hill.
- Deci, E.L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1989). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 1-10.
- De la Cámara, C. (2000). El teletrabajo: un indicador de cambio en el mercado de trabajo. *Cuaderno de relaciones laborales*.
- De Frutos, B., Ruiz, M. & San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*; 5ª edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Efron, B., & Tibshirani, R. (1986). Bootstrap Methods for Standard Errors, Confidence Intervals, and Other Measures of Statistical Accuracy. *Statistical Science*, 1(1), 54–75. <https://doi.org/10.1214/ss/1177013815>
- Escobedo, M., Hernández, J. & Martínez, G. (2015). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*, 18(55)
- Fabregat, M., & Gallego, E. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la Psicología. *Papeles del psicólogo*, (83), 55-61.
- Ferris, Gerald y Kacmar, K. Michelle (1995), Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, N°18, pp 93–116.
- Ganga-Contreras, FA, Navarrete-Andrade, E., & Amaya, WS (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 36-55.
- García Jimenez, Jesús, (1998) *La comunicación interna*, ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Gareca, M.; Verdugo, R.; Briones, J. Y Vera, A. (2007), *Salud ocupacional y teletrabajo*. *Ciencia & Trabajo*, N° 25, p. 85-88.
- George, Bill; Sims, Peter; McLean, Andrew y Mayer, Diana (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, N85, pp 129–138.
- Golden, T. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours.
- Golden, T., Veiga, J. & Dino, R. (2008), R.N.: The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?

- Graham, J.W. (1991), "Servant-leadership in organizations: inspirational and moral", *The Leadership Quarterly*, Vol. 2 No. 2, pp. 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Obtenido de http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf
- Greenleaf, Robert (1977). *Reflections on Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116, 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.
- Hernández, Gerardo (2006). *Paradigmas en Psicología de la Educación*. Editorial Paidós. México.
- Henderson, James & Hoy, Wayne (1983), *Leader authenticity: The development and test of an operational measure*. *Educational and Psychological Research*, N° 3(2), pp. 63-75.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York. United States. Harper. Ed.
- House, R.; Javidan, M.; Hanges, P. Y Dorfman, P. (2002). "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". En: *Journal of World Business*. No. 37.
- Huapaya Izaguirre, K. S. (2017). *Engagement y Satisfacción Laboral en docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Nuevo Chimbote*.
- Ibarra, Herminia (2015), *The authenticity paradox*. *Harvard Business Review*, N° 93, pp. 53-59.
- Ilies, Remus; Morgeson, Frederick; y Nahrgang, Jennifer (2005), *Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader–follower outcomes*. *The Leadership Quarterly*, N° 16, pp. 373-394.
- Kotter, J. (2001). *What Leaders Really Do*. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-97.
- Knoetz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007). *Telework*. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Liden, R.C., Panaccio, A., Meuser, J.D., Hu, J. and Wayne, S. (2014), "17 Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes", *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford University Press, USA, pp. 357-379.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M. R. Dunnette (Ed.), *Luthans, Fred y Avolio, Bruce (2003), Authentic leadership development*. En Kim Cameron, Jane, Dutton, y Robert Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a New discipline* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Maita, H., Rodríguez, D., Gutiérrez, L., & Núñez, L. (2011). *Factores de satisfacción laboral en los docentes del núcleo bolívar de la Universidad de Oriente*. SABER. Revista

- Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, 23(2), 147-151.
- Marín, L., & Corrado, A. (2009). Dificultades y obstáculos en la adquisición de una cultura académica: estudio desde la mirada de un grupo de estudiantes universitarios. *Question*, 1(22). Recuperado de: <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/790/692>
- Téllez Ávila, E. L., Doria Barrios, S. L., López Guateque, N. V., Ruiz Berrío, A., & Marín Gallego, C. W. (2009). Estado del arte del liderazgo servidor (Doctoral dissertation).
- Martínez, R. & Rodríguez, E. (2012). Manual de Metodología de la Investigación Científica. *Factory Pro Trial*, 74.
- Martínez, M., & Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 130–164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Metzger, J. & Cléach, O. (2004), Le télétravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, N° 46, p. 433-450
- Meyer, J.P y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 336-341.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). "Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover". New York: Academic Press.
- Motte Bonilla, I. B., & Espinosa Rodríguez, K. D. (2020). El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil.
- Nilles, Jack (1988) Traffic Reduction by Telecommuting: A Status Review and Selected Bibliography. *Transportation Research A* 22 (4), (pp.301-317). [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership, Theory and Practice*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las (TIC) y financieros . Extraído de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/docum
- O'Reilly, C. (1980), Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better? *The Academy of Management Journal* 23, 684–696
- Palma, S. (2006). Escala Satisfacción Laboral (SL-SPC). Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Padilla, Antonio (1999). *Teletrabajo. Dirección y Organización*. Ra-Ma, España.
- Patterson, K.A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral Dissertation, Regent University. AAT 3082719. Obtenido de https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf
- Peiró JM (1991). *Psicología de la Organización*. Tomo II. 5a ed., Madrid: UNED.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). *Revista internacional administración & finanzas*, 8(1), 37-50.

- Pérez, M., Martínez, A. y De Luis, P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Ringle, C. M., Wende, S. B., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. Décima Edición.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan: Pearson educación.
- Robbins. (1999). *Comportamiento organizacional*; 8° edición, Editorial Prentice-Hall, México.
- Rodríguez-Carvajal, R., De Rivas, S. D., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B., & Van Dierendonck, D. (2014). Leading people positively: Cross-cultural validation of the Servant Leadership Survey (SLS). *Spanish Journal of Psychology*, 17(2).
- Rome, Beatriz y Rome, Sidney (1967), Humanistic research on large social organizations. In J. F. T. Bugental (Ed.), *Challenges of humanistic psychology* (pp. 181-193). New York: McGraw-Hill.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 34–45.
- Rubio González, Ricardo. (2010) La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile. *Revista de geografía Norte Grande*, (45).
- Rubbini Nora Y Suarez Maestre Andrea (2011) Aproximación teórico empírica al concepto de teletrabajo. Ponencia publicada en 10° Congreso ASET. Agosto de 2011.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157. CrossRef (<http://dx.doi.org/10.1108/01437730210424>).
- Sabri, PSU, Ilyas, M. y Amjad, Z. (2011). La cultura organizacional y su impacto en la satisfacción laboral de los docentes universitarios de Lahore. *Revista Internacional de Negocios y Ciencias Sociales*, 2 (24).
- Salanova Soria, Marisa (2003). Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia.
- Salazar, C. (2007) El teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: una gran carretera virtual por recorrer. *Ciencia & Trabajo*, N° 25, p. 89-98.
- Salazar-Concha, C., Ficapal-Cusí, P., & Boada-Grau, J. (2020). Tecnoestrés. Evolución del concepto y sus principales consecuencias. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 11(17), 165-180. <https://doi.org/10.33571/teuken.v11n17a9>
- Sanca, M. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de actualización clínica investiga*, 12, 621-624.
- Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. (2010). Impact of Technostress on End-User Satisfaction and Performance. *Journal of Management Information*, 303-334.
- Sánchez, D. G., Reyes, R. G. R., Sekeres, M. F. A., & Ortiz, J. H. G. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de río verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias Del Comportamiento de La U.A.C.J.S.*, 4(1), 59–76.

- Salazar, C. Y Pacheco, L. (2006) Teletrabajo en Chile: el caso de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información, ACTI. *Revista de Ingeniería Informática*, N° 13.
- Shamir, Boas y Eilam, Galit (2005), "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, N° 16, pp. 395-417.
- Smith, BN, Montagno, RV y Kuzmenko, TN (2004). Liderazgo transformacional y de servicio: comparaciones contextuales y de contenido. *Diario de Liderazgo y Estudios Organizacionales*, 10 (4), 80-91.
- Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2003), "Transformational vs servant leadership – a difference in leader focus", *Servant Leadership Roundtable*, Vol. 25 No. 4, pp. 349-364.
- Stoner James, A. F., Edward, F. R., & Gilbert Jr Daniel, R. (1996). *Administración*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. SA, Sexta edición, México, 688.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. *Leadership & Organization Development*, 17(7), 33–35. CrossRef (<http://dx.doi.org/10.1108/01437739610148367>)
- Spector. (2002). *Psicología industrial y organizacional*.
- Suárez Amaya, Wendolin, & Ganga-Contreras, Francisco Aníbal, & Navarrete-Andrade, Erwin (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77),36-55.[fecha de Consulta 22 de Julio de 2022]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457004>
- Tepper, Bennett (2007), Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, N°33, pp 261–289.
- Villafrade, A. y Palacios, J. (2013) Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (12), 17-31.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weinert Maier and Laumer. (2015). Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. University of Bamberg, Bamberg, Germany.
- Whitehead, Gordon (2009), Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, N°37, pp 847–872
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve
- Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. and Cooper, B. (2014), "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification

9. ANEXOS

Instrumento Medición

ENCUESTA SOBRE INCIDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL TELETRABAJO Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZATIVO, EN EL CONTEXTO DE USUARIOS DE TIC DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO UNIVERSITARIO”

Estimado(a), soy estudiante del Magíster Gestión de Empresas que imparte la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío, actualmente me encuentro desarrollando mi proyecto de tesis, que consiste en una investigación sobre la “incidencia del estilo de liderazgo en el teletrabajo y su efecto en la satisfacción laboral y compromiso organizativo, en el contexto de usuarios de TIC del personal administrativo universitario”.

Como usted es o ha sido usuario de la modalidad de teletrabajo, me permito solicitar su opinión sobre algunos temas de interés en la investigación, a través del instrumento que se presenta.

Toda información que se recopile es de carácter absolutamente confidencial y utilizada sólo con fines académicos.

La encuesta tiene una duración de 20 minutos aproximadamente.

Gracias por su tiempo y amabilidad de contestar esta encuesta, lo que sin duda será un valioso aporte para finalizar mi proyecto de tesis de Magíster.

Las siguientes preguntas tienen como objetivo caracterizar la población que conteste la encuesta.

1	CP1	Género
		Mujer
		Hombre
		Otro...
2	CP2	Rango de Edad
		Menos de 30 años
		Entre 30 y 39 años
		Entre 40 y 49 años
		Entre 50 y 59 años
		60 o más años
3	CP3	Estado Civil
		Soltero(a)
		Casado(a)
		Separado(a)/Divorciado(a)
		Viudo(a)
4	CP4	Años de Experiencia Laboral en General
		1 a 5
		6 a 10
		10 a 15
		16 a 20
		21 o más
5	CP5	Profesión
	
6	CP6	Nivel de Estudios
		Primario (enseñanza básica).
		Secundario (enseñanza media).
		Técnico Profesional.
		Universitario.
		Magíster.
		Doctor.
	CP7	Institución
		Pública
		Privada

		Privada con aporte del Estado
CP8		Región en la que se desempeña laboralmente
		LISTAR TODAS LAS REGIONES
CP9		Años Experiencia laboral en la Institución
		1 a 5
		6 a 10
		10 a 15
		16 a 20
		21 o más
CP10		Área donde Trabaja
		Administración central
		Facultad
		En otra repartición
CP11		Modalidad de trabajo habitual (independiente de pandemia)
		En dependencias física de la organización
		En teletrabajo
		Ambas
CP12		Modalidad de trabajo en pandemia
		En dependencias física de la organización
		En teletrabajo

Para las siguientes afirmaciones seleccione la opción que más refleje su postura frente a lo planteado, teniendo en cuenta la siguiente escala de medición:

1 Absolutamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Absolutamente de acuerdo
--------------------------------------	------------------------	---	---------------------	-----------------------------------

Las siguientes preguntas están dirigidas a medir su grado de acuerdo o desacuerdo, con respecto al estilo de liderazgo existente en su trabajo.

Sobre el estilo de liderazgo, responda su grado de acuerdo o desacuerdo:

Pregunta (Liderazgo Auténtico)	Identificador
Mi jefe dijo exactamente lo que quería decir	LA1
Mi jefe admitió los errores cuando se cometieron	LA2
Mi jefe animó a cada persona a expresar su opinión	LA3
Mi jefe me dijo la verdad, aunque fuese dura	LA4
Mi jefe mostró las emociones que se correspondían exactamente con sus sentimientos	LA5
Mi jefe mostró creencias que eran consistentes con sus acciones	LA6
Mi jefe tomó decisiones basadas en los valores importantes para él/ella	LA7
Mi jefe me pidió que asumiera posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para mí	LA8
Mi jefe a la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella, fueron muy importantes los aspectos éticos	LA9
Mi jefe solicitó puntos de vista contrarios a las opiniones que mantenía	LA10
Mi jefe analizó los datos relevantes antes de llegar a una decisión	LA11
Mi jefe escuchó cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones	LA12
Mi jefe buscó la opinión de los demás para mejorar las relaciones con ellos	LA13
Mi jefe tuvo una idea bastante exacta de cómo otras personas veían sus capacidades de liderazgo	LA14
Mi jefe supo cuándo era el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes	LA15
Mi jefe mostró a los demás que comprendía cómo las acciones específicas que puso en marcha les afectaron	LA16

<u>Pregunta (Liderazgo Servidor)</u>	<u>Identificador</u>
<u>Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo</u>	<u>LS1</u>
<u>Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo</u>	<u>LS2</u>
<u>Mi jefe me da la oportunidad de resolver los problemas por mí mismo en vez de decirme directamente lo que debo hacer</u>	<u>LS3</u>
<u>Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo</u>	<u>LS4</u>
<u>Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento</u>	<u>LS5</u>
<u>Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades</u>	<u>LS6</u>
<u>Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo</u>	<u>LS7</u>
<u>Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse</u>	<u>LS8</u>
<u>Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo</u>	<u>LS9</u>
<u>Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor</u>	<u>LS10</u>
<u>Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás</u>	<u>LS11</u>
<u>Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo</u>	<u>LS12</u>
<u>Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior</u>	<u>LS13</u>
<u>Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas</u>	<u>LS14</u>
<u>Mi jefe aprende de la crítica</u>	<u>LS15</u>
<u>A mi jefe le cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado (r).</u>	<u>LS16</u>
<u>Mi jefe admite sus errores ante su superior</u>	<u>LS17</u>
<u>Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo</u>	<u>LS18</u>
<u>Mi jefe trabaja entre bastidores y deja que otros se lleven los elogios</u>	<u>LS19</u>
<u>Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos</u>	<u>LS20</u>
<u>Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades</u>	<u>LS21</u>
<u>Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor</u>	<u>LS22</u>
<u>Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables</u>	<u>LS23</u>
<u>Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella</u>	<u>LS24</u>
<u>Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo</u>	<u>LS25</u>
<u>Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional</u>	<u>LS26</u>
<u>Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.</u>	<u>LS27</u>
<u>Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados</u>	<u>LS28</u>
<u>Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios</u>	<u>LS29</u>
<u>Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas</u>	<u>LS30</u>

Las siguientes preguntas están dirigidas a medir su grado de acuerdo o desacuerdo, con respecto al teletrabajo.

Sobre el teletrabajo, responda su grado de acuerdo o desacuerdo:

Variable observada	Pregunta	Identificador
Autonomía	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), se me permite decidir cómo llevar a cabo mi tarea.	AU1
	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), soy libre de elegir el método que usaré para llevar a cabo mi trabajo.	AU2
	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), tengo el control sobre la programación de mi trabajo.	AU3
	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), tengo cierto control sobre la secuencia de mis actividades laborales (cuando hago qué).	AU4
Falta de Información	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), recibo muy poca información de mis colegas en la oficina de mi empleador.	FI1
	Cuando trabajo en casa (teletrabajo), es difícil recibir información relevante de mis colegas en la oficina de mi empleador.	FI2
	Durante mi tiempo en casa (teletrabajo), la cantidad de información que recibo de mis colegas en la oficina es muy baja.	FI3
Aislamiento	Me siento menos integrado en mi equipo en el trabajo.	AI1
	Me siento mal informado sobre los problemas relevantes de mi equipo en el trabajo.	AI2
	Es más difícil para mí usar servicios corporativos o servicios públicos en casa (teletrabajo).	AI3
Sobrecarga de Trabajo	Trabajar en casa (teletrabajo) crea una variedad de problemas, número de solicitudes y quejas en mi trabajo, lo que no ocurriría sin el teletrabajo.	ST1
	Me siento agobiado por el trabajo en casa (teletrabajo).	ST2
	Me siento presionado por trabajar en casa (teletrabajo).	ST3
Conflicto Trabajo Hogar	Al trabajar en casa (teletrabajo), los límites se difuminan entre mi trabajo y mi vida privada.	CT1
	Al trabajar en casa (teletrabajo), surgen conflictos con mis responsabilidades personales.	CT2
	No hago todas las tareas en casa (teletrabajo) porque necesito materiales de la oficina de mi empleador.	CT3
Ambigüedad de Rol	No estoy seguro de si debo tratar con problemas personales o con mis actividades laborales durante mi trabajo en casa (teletrabajo).	AR1
	No estoy seguro de qué priorizar: resolver problemas personales o laborales durante mi trabajo en casa (teletrabajo).	AR2
	No puedo asignar el tiempo adecuadamente para mis actividades laborales porque tengo que dedicar tiempo a actividades personales durante mi trabajo en casa (teletrabajo).	AR3
	El tiempo dedicado a resolver problemas personales le quita tiempo a cumplir mis tareas con éxito durante mi trabajo en casa (teletrabajo).	AR4

Las siguientes preguntas están dirigidas a medir su grado de acuerdo o desacuerdo, con respecto aspectos organizativos.

Sobre los aspectos organizativos que se indican, responda su grado de acuerdo o desacuerdo:

Variable observada	Pregunta	Identificador
Satisfacción laboral	Me gusta lo que hago en el trabajo	SL1
	Me siento orgulloso haciendo mi trabajo	SL2
	Mi trabajo es agradable	SL3
Compromiso organizacional	Estaría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización	CO1
	Disfruto hablando de mi organización con personas ajenas a ella	CO2
	Realmente siento que los problemas de mi organización son míos	CO3
	Esta organización tiene mucho significado personal para mí	CO4