

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**Efecto del liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción
laboral sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de
empresas privadas de la región Puno, 2025**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios
Internacionales

Autores:

Neil Ruben Zuñiga Bellido
Sheyla Shantal Condori Aragon
Efrain Espetia Condori

Asesor:

Mtro. Wilson Cruz Mamani

Juliaca, junio de 2026

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Mtro. Wilson Cruz Mamani, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **"EFECTO DEL LIDERAZGO ÉTICO, LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL BIENESTAR PSICOLÓGICO DE LOS COLABORADORES DE EMPRESAS PRIVADAS DE LA REGIÓN PUNO, 2025"** de los autores Neil Ruben Zuñiga Bellido, Sheyla Shantal Condori Aragon y Efrain Espetia Condori, tiene un índice de similitud de 19% verificable en el informe del programa Tumitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 25 días del mes de julio del año 2026.



Mtro. Wilson Cruz Mamani
Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiani, a los 17 día(s) del mes de junio del año 20 26

siendo las 10:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, bajo la dirección del (de la) presidente (a): Mtra. Kukulí Ana Coaquira Puma secretario(a): Mtra. Ruth Gladys Choque Pilco y los demás miembros: Mtro. Julio Samuel Torres Miranda y el (la) asesor(a): Mtro. Wilson Cruz Mamani

titulado Efecto del liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, 2025

- del(los) bachiller(es):
- Neil Ruben Zuñiga Bellido
 - Sheyla Shantal Condori Aragon
 - Efraín Espetia Condori

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciados en Administración y Negocios Internacionales

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Neil Ruben Zuñiga Bellido

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Bueno	Muy Bueno

Bachiller (b): Sheyla Shantal Condori Aragon

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Bueno	Muy Bueno

Bachiller (c): Efraín Espetia Condori

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Bueno	Muy Bueno

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

[Firma]
Presidente/a

[Firma]
Asesor/a

[Firma]
Bachiller (a)

[Firma]
Miembro

[Firma]
Bachiller (b)

[Firma]
Secretario/a

[Firma]
Miembro

[Firma]
Bachiller (c)

Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
MATERIALES Y MÉTODOS.....	14
RESULTADOS	17
DISCUSIÓN.....	21
CONCLUSIÓN.....	24
REFERENCIAS	25
ANEXOS.....	30

Efecto del liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, 2025.

Neil Ruben Zuñiga Bellido¹, Sheyla Shantal Condori Aragon² y Efrain Espetia Condori³

*Escuela Profesional de Administración
Universidad Peruana Unión.*

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar el efecto del liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, 2025. Se desarrolló un estudio de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal, predictivo, en una muestra de 300 colaboradores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios validados y confiables, el análisis incluyó estadística descriptiva, correlacional y modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Los hallazgos revelaron que las tres variables influyen de manera positiva, directa y significativa sobre el bienestar psicológico, siendo la satisfacción laboral la de mayor efecto ($\beta = 0.46$), seguida del liderazgo ético ($\beta = 0.41$) y la transformación digital ($\beta = 0.25$); además, se identificaron correlaciones significativas entre todas las variables, destacando la relación entre satisfacción laboral y bienestar psicológico ($r = 0.644$; $p < .001$). En conjunto, las variables explicaron el 68% de la variabilidad del bienestar psicológico ($R^2 = .68$). Se concluye que el bienestar psicológico de los colaboradores depende de la interacción de factores organizacionales, donde la satisfacción laboral se posiciona como el principal predictor, seguida del liderazgo ético y la transformación digital, resaltando la importancia de fomentar ambientes laborales saludables, éticos y tecnológicamente adaptados.

Palabras clave: *Liderazgo ético; transformación digital; satisfacción laboral; bienestar psicológico.*

Effect of ethical leadership, digital transformation and job satisfaction on the psychological well-being of employees of private companies in the Puno region, 2025.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the effect of ethical leadership, digital transformation, and job satisfaction on the psychological well-being of employees in private companies in the Puno region, 2025. A quantitative study was conducted with a non-experimental, cross-sectional, predictive design, using a sample of 300 employees selected through non-probability convenience sampling. Data collection was carried out using validated and reliable questionnaires, and the analysis included descriptive and correlational statistics, as well as structural equation modeling (SEM). The findings revealed that all three variables have a positive, direct, and significant influence on psychological well-being, with job satisfaction having the greatest effect ($\beta = 0.46$), followed by ethical leadership ($\beta = 0.41$) and digital transformation ($\beta = 0.25$). Together, the variables explained 68% of the variance in psychological well-being ($R^2 = .68$). Furthermore, significant correlations were identified among all variables, with the relationship between job satisfaction and psychological well-being being particularly strong ($r = 0.644$; $p < .001$). It is concluded that the psychological well-being of employees depends on the interaction of organizational factors, where job satisfaction is positioned as the main predictor, followed by ethical leadership and digital transformation, highlighting the importance of fostering healthy, ethical and technologically adapted work environments.

Keywords: *Ethical leadership; digital transformation; job satisfaction; psychological well-being.*

INTRODUCCIÓN

En estos últimos tiempos, uno de los problemas que ha ido afectando a los colaboradores de distintas empresas es el bienestar psicológico, que ha ido creciendo debido a los factores organizacionales y avances tecnológicos (Wang y Yao, 2025). La poca presencia de líderes éticos, la acelerada adopción de herramientas tecnológicas sin la debida inducción y los bajos niveles de satisfacción laboral, han ido proporcionando rangos elevados de estrés y agotamiento emocional (Santiago-Torner et al., 2024).

Según un informe del bumerán de (Stakeholders, 2024), menciona que el 82% de los colaboradores peruanos afirman sentirse estresados en sus centros laborales o en muchos de los casos mencionan haber experimentado, el síndrome de burnout. Asimismo, el diario Gestión (2024) destaca que el 65% de trabajadores se siente desanimado y desmotivado con su propio ser, y de este porcentaje estimado el 72% menciona haber sufrido de estrés.

Del mismo modo, Cuadros (2023) menciona que el 67% de los colaboradores en el Perú sienten una agitación emocional grande, y mientras que el 33% no se sienten cómodos realizando sus labores diarias en sus centros de trabajo. Del mismo modo, Campó (2024) menciona en un informe de Infobae que las personas adultas son las que más sufren estrés laboral, con un promedio del 26% de esta población.

Otro dato alarmante es el del Instituto Nacional de Salud Mental, que destaca que el 70% de los trabajadores en el país, sufren algún porcentaje de estrés laboral, situación que pone en riesgo su bienestar psicológico y su bienestar laboral (Andina, 2025).

A nivel internacional, en el estudio de Haar et al. (2022), quienes examinaron las relaciones entre el liderazgo ético y la salud mental de los trabajadores. Para ello se utilizó la técnica de la encuesta realizada a trabajadores del sector público y privado, con un análisis mediante el modelo SEM. Los resultados evidenciaron que el liderazgo ético se relaciona positivamente con la salud mental, siendo la confianza organizacional como parte mediadora del efecto. Se concluye que el liderazgo ético tiene efectos directos sobre el bienestar psicológico de los trabajadores.

Asimismo, en la investigación de Kaffashpoor y Sadeghian (2020), quienes investigaron cómo el liderazgo ético impacta en el bienestar subjetivo de los trabajadores de Mashhad, considerando la satisfacción laboral como parte mediadora. Para ello se optó por un estudio de tipo descriptivo y correlacional. Los resultados mostraron que el liderazgo ético impacta

significativamente en el bienestar psicológico β indirecto = 0.286, $T = 7.160$; β directo = 0.155, $T = 2.420$. Se concluye que el liderazgo ético y como parte mediadora la satisfacción salarial fortalece el bienestar psicológico.

Por otro lado, en el estudio de Sansovini y Magida (2025) quienes investigaron el efecto de tecnologías digitales sobre el bienestar mental de los trabajadores del sector financiero. Para ello se utilizó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, con un análisis de modelo SEM. Los resultados evidenciaron que las tecnologías digitales tienen efectos positivos sobre el bienestar psicológico de los trabajadores del sector financiero. Los autores concluyen que es esencial que las empresas gestionen mejor la adopción tecnológica, para mejorar la salud mental de sus trabajadores.

Por último, en el estudio de Diambrang y Dura (2024) quienes evaluaron cómo la autoeficacia laboral, el comportamiento organizacional y el liderazgo ético influyen en el bienestar psicológico de los trabajadores. Por eso, se utilizó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental. Los resultados mostraron que los constructores explican alrededor del 61.9% de la varianza del bienestar psicológico ($R^2 = 0.619$). Se concluye que el liderazgo ético, la autoeficacia y el comportamiento organizacional, predicen significativamente el bienestar psicológico.

A nivel nacional, en el estudio de Guzmán-Ortiz et al. (2020) quienes analizaron cómo la transformación digital impacta en el desempeño y bienestar de los trabajadores de empresas de seguros en Perú. Para ello se utilizó un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo. Los resultados evidenciaron que la transformación digital tiene un impacto significativo sobre el desempeño y bienestar ($p < 0.05$). Se concluye que la digitalización puede generar mejoras en el rendimiento y en el bienestar de los trabajadores de empresas de seguros en Perú.

Del mismo modo, Pérez y Rodríguez (2021) determinaron la correlación entre la satisfacción laboral y el bienestar psicológico, de una empresa de Huacho con un total de 169 trabajadores. Para ello se adoptó un diseño no experimental, de tipo correlacional. Los resultados determinaron que la variable satisfacción laboral y bienestar psicológico se correlaciona de manera significativa ($p < 0.05$, $\rho = 0.542$). Se concluye que los participantes del estudio tienen un nivel moderado de satisfacción laboral y de bienestar psicológico.

Asimismo, Haro (2024) quien determinó la relación entre el bienestar psicológico y la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa privada en Pucallpa. Para ello se adoptó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental-transversal y de alcance descriptivo.

Los resultados mostraron que si existe correlación entre el bienestar psicológico y la satisfacción laboral $\rho = .395$ y un nivel de significancia de $p = 0.002$. se concluye que ambas variables de estudios tienen una asociación significativa moderada.

Por último, Gallegos (2025) quien determinó el nivel de influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y el bienestar psicológico de los colaboradores del Poder Judicial de Puno. Por lo que se adoptó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y explicativo y con un diseño experimental de corte transversal. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva con las dos variables dependientes del estudio, Se concluye que el liderazgo transformacional cumple un rol importante para fomentar el bienestar psicológico y la satisfacción laboral de los colaboradores.

A pesar de la alta evidencia sobre cómo el liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral afectan por separado el bienestar psicológico de colaboradores, existe un vacío científico, porque no se han encontrado estudios a nivel nacional como internacional, ningún estudio que toque estas cuatro variables aplicadas en trabajadores de empresas privadas en la región Puno.

Liderazgo ético

Se comprende como la conducta moral que los líderes muestran mediante sus decisiones, acciones y relaciones interpersonales, que se da a conocer mediante los colaboradores a través de una buena toma de decisiones justas, una comunicación bidireccional y el refuerzo de ética en el trabajo (Cheng et al., 2022).

Asimismo, Nwanzu y Babalola (2024) lo definen como la práctica de acciones aceptables en la interacción con los demás, basada en la justicia, integridad, responsabilidad, equidad y orientación hacia las personas. Del mismo modo que implica guiar a los colaboradores mediante las buenas acciones de uno mismo.

Por otro lado, Cheng et al. (2022) señalan que el liderazgo ético se manifiesta mediante comportamientos honestos, justos y responsables, así como a través de decisiones que consideran las necesidades y el bienestar de los colaboradores.

Del mismo modo, Aprilianty y Waskito (2023) mencionan que el liderazgo ético se caracteriza por el compromiso del líder con principios morales, justicia organizacional y por la

transparencia, por lo que busca inspirar a sus colaboradores a realizar comportamientos responsables y éticos, para fortalecer su rendimiento y cultura dentro de la organización.

No obstante, la teoría del liderazgo ético desarrollada por Brown et al. (2005) que explica cómo los líderes impactan moralmente en el bienestar y comportamiento de sus colaboradores. Esta teoría se centra en el principio de que el liderazgo ético se basa en 2 dimensiones esenciales: La conducta moral del líder y la gestión ética hacia los seguidores, por lo que los líderes no solo actúan de manera correcta, sino que también lo fomentan a través de sus valores.

Transformación digital

Es un proceso de innovación que busca modernizar una entidad, desencadenando cambios significativos en sus procesos, a través de combinaciones de tecnologías de la computación, información, comunicación y conectividad (Hund et al., 2021).

Del mismo modo, Andía et al. (2025) lo definen como una preconcepción extensa de la organización que está basada en el cliente, que va más allá del uso de tecnología, sino que abarca enfoques estratégicos e integrales, colaboraciones entre áreas, uso de servicios digitales y adaptación a futuros cambios.

También, Ahomed (2020) lo entiende como la adopción mediante la cual las organizaciones integran innovación digital de manera estratégica, para mantenerse competitivas, para ser más eficientes, tener mayor rentabilidad y superar barreras tecnológicas.

No obstante, la teoría de las capacidades dinámicas, propuesta por Teece et al. (1997), explican cómo las empresas logran adaptarse, y mantenerse competitivas frente a nuevos cambios tecnológicos. Según esta teoría, las organizaciones que logran el éxito no solo invierten en nuevas tecnologías, sino que también en la capacidad de poder integrar y reconfigurar sus competencias externas e internas.

Dimensiones

Operaciones digitales

Son aquellos factores organizativos, en los cuales se incorporan tecnologías digitales, automatización y análisis de datos en los procesos de operaciones esenciales (Medina et al., 2022).

Metas digitales

Son aquellos objetivos que tiene una empresa, con respecto a la transformación digital, como mejorar la optimización operativa a través de herramientas digitales (Medina et al., 2022).

Sostenibilidad

Se entiende como la capacidad que tienen las organizaciones para generar valor en los 3 ámbitos: social, ambiental y económico (Alojail y Khan, 2023).

Satisfacción laboral

Acontece como forma de respuesta afectiva hacia las condiciones del trabajo, las relaciones con los colegas, las nuevas oportunidades brindadas por la empresa y la percepción del reconocimiento (Chiang et al., 2018).

Del mismo modo, Reis y Melão (2023) lo definen como la evaluación afectiva y cognitiva que un colaborador percibe en su centro de labor, por lo que emerge de creer que su trabajo le permitirá alcanzar cosas de su interés.

Asimismo, Matud et al. (2024) explican que la satisfacción laboral constituye una evaluación cognitiva y afectiva que realiza la persona sobre su trabajo, sus experiencias laborales y el grado en que estas permiten satisfacer valores y expectativas importantes.

No obstante, la teoría de dos factores de Herzberg 1959, explica que la satisfacción laboral emerge principalmente de factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales se vinculan directamente con el bienestar psicológico y la salud emocional de los trabajadores (Yiming et al., 2024).

Dimensiones

Satisfacción intrínseca

Se refiere al agrado que siente un trabajador cuando las actividades que realiza son valiosas para sí mismo, desafiantes, le brindan autonomía y les permita que sus habilidades tengan sentido como logro personal (Brito et al., 2022).

Satisfacción Extrínseca

Se refiere al grado de como los trabajadores se siente con los factores externo de su centro de labor, como la remuneración, condiciones de su entorno, seguridad, relaciones con sus colegas y beneficios sociales (She, 2022).

Bienestar psicológico

El bienestar psicológico se entiende como factores multidimensionales que abarca subconjuntos como autonomía, dominio del entorno, crecimiento personal, relaciones positivas con las demás personas, tener propósito en la vida y sobre todo autoaceptación (Wang y Yao, 2025).

Asimismo, (Jarden y Roache (2023) lo definen como un estado complejo que conforma factores emocionales como sensaciones de satisfacción con la vida, capacidad de recuperación antes problemas fuertes y funcionamiento social y psicológico.

También, Chumbimuni-Aguirre y Pequeña (2023) lo definen como la percepción subjetiva que tiene las personas sobre su mismo funcionamiento psíquico acerca de los factores positivos de su vida, sus capacidades para poder afrontar retos y la calidad de sus acciones sociales.

No obstante, según la teoría del bienestar psicológico de Carol Ryff 1989, sostiene que el bienestar no solo se limita a la prevalencia de enfermedad o malestares, sino al funcionamiento psicológico óptimo de las personas, lo que quiere decir que esta más centrado en vivir de forma autónoma y con sentido de vivir la vida (Ryff, 2014).

Dimensiones

Aceptación/control

Grado en que las personas logran mantener su actitud positiva frente a sus limitaciones, y el sentir de capacidad de manejar su entorno satisfecho (Henn et al., 2016).

Autonomía

Capacidad de tomar decisiones por sí mismo, resistir presiones externas sociales, mantener sus principios personales y regular su propio comportamiento (Henn et al., 2016).

Vínculos

Son relaciones positivas que se puede establecer con demás personas, por medio de afectos, confianza, preocupación y empatía (Dudija y Apriliansyah, 2024).

Proyectos

Es el propósito de la vida, en la que existe metas a futuro y sentido para poder cumplirlas en el periodo establecido (Dudija y Apriliansyah, 2024).

Es por ello esta investigación es relevante, puesto que aborda aspectos puntuales que influyen en el bienestar psicológico de los trabajadores de las empresas privadas de la región

Puno. De igual manera, el liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral son factores esenciales que pueden mejorar o empeorar el bienestar psicológico de los colaboradores. También, este estudio será significativa puesto que permitirá consolidar evidencia clave para las organizaciones de la región, ya que serán orientados hacia la adopción de prácticas de liderazgo responsable, programas psicológicos y estrategias sobre la transformación digital. De este modo, se contribuirá al mejoramiento de la productividad, la calidad de vida y el clima organizacional de los trabajadores.

El objetivo general de esta investigación fue determinar el efecto del liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, 2025. Para alcanzar ello, se definió los siguientes objetivos específicos, en primer lugar se evaluó el efecto del liderazgo ético sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región, seguidamente se evaluó el efecto de la transformación digital sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas en la región y finalmente se evaluó el efecto de la satisfacción laboral sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región.

HG: El liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral ejercen un efecto positivo y significativo sobre el bienestar psicológico.

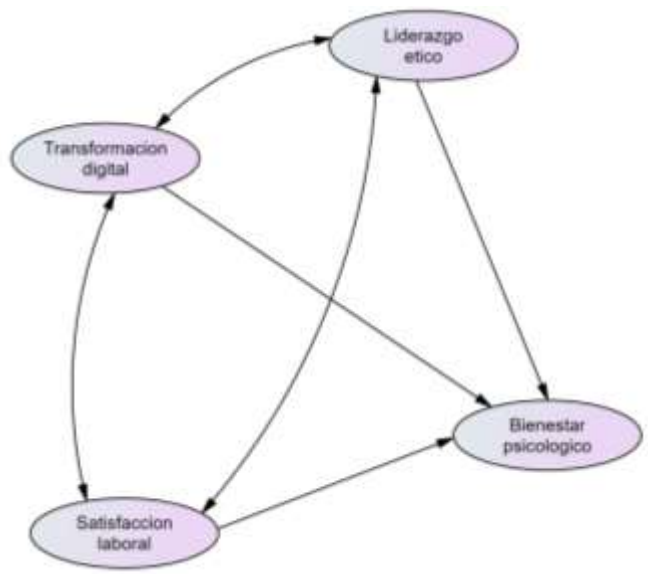
H1: El liderazgo ético tiene un efecto positivo y significativo sobre el bienestar psicológico.

H2: La transformación digital ejerce un efecto positivo y significativo sobre el bienestar psicológico.

H3: La satisfacción laboral tiene un efecto positivo y significativo sobre el bienestar psicológico.

Figura 1

Modelo teórico



MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Diseño metodológico

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental-transversal, de alcance predictivo, según González (2019). Fue cuantitativo porque recopiló datos numéricos para contrastar las hipótesis en su contexto natural; transversal porque la información se recogió en un solo momento; y predictivo porque buscó determinar en qué medida las variables independientes explican o predicen el comportamiento de la variable dependiente.

2.2. Diseño muestral

La población estuvo compuesta por colaboradores de empresas privadas de la región Puno. Debido a que no se contó con un registro preciso del número de colaboradores que conformaban la población, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia y se seleccionó a una muestra de 300 participantes.

El método de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, según Arias-Gómez et al., (2016) este método de muestreo consiste en la selección no aleatoria de una muestra con

características similares a las de la población objetiva. También le permite al investigador seleccionar directa e intencionalmente a individuos de la población.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Instrumento liderazgo ético

Para medir la variable “liderazgo ético”, se utilizó el instrumento creado y validado por Yukl en el año 2013 y posteriormente usada por Casilla (2024) en su investigación, dicho cuestionario cuenta con 9 ítems con una escala de medición tipo Likert donde 1 es muy en desacuerdo, 2 es “en desacuerdo”, 3 es “algo en desacuerdo”, 4 es “algo de acuerdo”, 5 es “de acuerdo” y 6 “muy de acuerdo”. Con respecto a la validación se hizo mediante el juicio de expertos, quienes dieron sus vistos buenos para su implementación y en lo que respecta con la confiabilidad, se hizo mediante el coeficiente alfa de Cronbach el cual dio un resultado de 0.77, indicando que es confiable para su implementación.

Instrumento transformación digital

Para medir la transformación digital, se empleó el instrumento diseñado por Orrego (2024), dicho cuestionario consta de 3 dimensiones y 11 ítems en conjunto, lo cuales están divididos de la siguiente manera: operaciones digitales (1,2,3,4), metas digitales (5,6,7) y sostenibilidad (8,9,10,11). Asimismo, el cuestionario tiene una escala de medición tipo Likert de cinco puntos, que van de “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (5). Con respecto a la confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach que dio con un valor de 0.974, lo que demuestra una altísima consistencia interna, validando su pertinencia y solidez para ser utilizado en la presente investigación.

Instrumento satisfacción laboral

Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario creado por Warr, Cook y Wall 1979 y validos al español por Pérez Bilbao & Fidalgo Vega 1995 y posteriormente validado al contexto peruano por Alicia Boluarte Carbajal 2014 y finalmente revalidada por Pérez y Rodriguez (2021), dicho instrumento cuenta con 2 dimensiones y 15 ítems, distribuidos de la siguiente manera: Satisfacción intrínseca (2,4,6,8,10,12,14) y Satisfacción Extrínseca (1,3,5,7,9,11,13,15), los cuales tienen una escala de medio ordinal tipo Likert donde 1= Muy insatisfecho y 7 = Muy satisfecho. Con respecto a la confiabilidad del constructo se realizó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach donde dio un resultado de 0.920 y omega de McDonal de 0.923, lo que quiere decir que el constructo es apropiado para su implementación. Y con respecto a su validez, se realizó mediante el juicio de expertos, quienes dieron puntajes altos.

Instrumento bienestar psicológico

Para medir el bienestar psicológico se utilizó el instrumento creado por María Casullo en el 2002, quien lo creó de acuerdo con la teoría de Ryff 1995, posteriormente se validó al contexto peruano por Domínguez 2014 para luego Valderrama y Valencia (2025) revalidar el instrumento, dicho cuestionario consta de 4 dimensiones y 13 ítems, con una escala de medición tipo escala de Likert donde 1 = “En desacuerdo”, 2 = “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y 3 = “De acuerdo”. Con respecto a la confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente de Cronbach el cual dio un valor de 0.802. En lo que respecta con la validez del constructo se realizó mediante el juicio de expertos.

2.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento y análisis estadístico, se usó el software SPSS v. 29, Amos v.28. En una primera etapa evaluó la normalidad de los datos mediante el coeficiente de asimetría y curtosis, tomando como criterio de aceptación el rango ± 3 . Posteriormente, se realizó el análisis descriptivo de las variables mediante la media y desviación estándar y el análisis de correlación de Pearson para analizar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables.

Asimismo, se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) se estimó el modelo de medición, evaluando las cargas factoriales estandarizadas de los indicadores. Por último, se utilizó el modelo estructural para comprobar las hipótesis planteadas, mediante el análisis de los coeficientes beta y su significancia estadística. Se evaluó la calidad del modelo a través de los índices de ajuste global: índice de ajuste comparativo (CFI) y el índice de Tucker-Lewis (TLI), considerando valores ≥ 0.95 ; el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), con valores ≤ 0.05 ; y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR), con valores ≤ 0.08 . En conjunto, estos indicadores permitieron determinar el ajuste del modelo propuesto a los datos empíricos.

2.5. Declaración sobre aspectos éticos

El estudio se realizó conforme a principios éticos, asegurando en todo momento el respeto, la privacidad y el consentimiento informado de los sujetos de estudio. De igual manera, antes de iniciar con la recolección de datos, se informó a cada uno de los participantes los objetivos del estudio, el uso de la información y su participación voluntaria, asegurando que no existieran riesgos ni daños físicos, emocionales o sociales asociados a su colaboración. Por otro

lado, se garantizó el anonimato de la información, impidiendo la exposición de datos personales que pudiera comprometer a los participantes.

RESULTADOS

En la Tabla 1 se exponen las características de la muestra, donde la mayoría se encuentra en el rango de edad de 25 a 44 años, representando el 61.7%. En cuanto al género, predomina el masculino con el 57.3%. Respecto a la antigüedad laboral, el grupo más numeroso corresponde a quienes tienen entre 1 y 3 años en la empresa con el 35.3%. Finalmente, en la distribución por cargo predominan los trabajadores operativos con el 42.7%, seguidos por los administrativos con el 34.0%, mientras que los niveles de supervisión y gerencia representan el 18.3% y 5.0% respectivamente.

Tabla 1

Características de la muestra (n = 300)

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad	Menos de 25 años	48	16.0%
	25 a 34 años	96	32.0%
	35 a 44 años	89	29.7%
	45 - 54 años	48	16.0%
	55 años o más	19	6.3%
Género	Femenino	128	42.7%
	Masculino	172	57.3%
Antigüedad laboral	Menos de 1 año	35	11.7%
	1 a 3 años	106	35.3%
	4 a 6 años	81	27.0%
	7 a 10 años	47	15.7%
	Más de 10 años	31	10.3%
Cargo actual	Administrativo	102	34.0%
	Gerencia	15	5.0%
	Operativo	128	42.7%
	Supervisión / Jefatura	55	18.3%

La Tabla 2 muestra los estadísticos descriptivos de las variables analizadas, donde las medias obtenidas son altas, siendo la más elevada la de Satisfacción Laboral con 89.6 y la más baja la de Bienestar Psicológico con 33.5, mientras que las desviaciones estándar se mantienen en niveles moderados, evidenciando una distribución homogénea y una dispersión adecuada de las respuestas. Respecto a la normalidad univariada, los valores de asimetría y curtosis de todos los ítems se encuentran dentro del rango de ± 3 establecido por Kline (2016), donde la asimetría oscila entre -1.065 y -0.845, y la curtosis entre -0.112 y 0.610, lo cual indica que los datos siguen

una distribución aproximadamente normal y satisfacen los supuestos necesarios para el uso de modelos de ecuaciones estructurales.

Tabla 2

Análisis descriptivo de las variables

	Media	DE	Asimetría	Curtosis
Liderazgo ético	46.0	7.16	-0.983	0.330
Transformación digital	46.9	7.28	-0.845	-0.112
Satisfacción Laboral	89.6	13.85	-1.065	0.610
Bienestar Psicológico	33.5	5.67	-0.976	0.172

La Tabla 3 presenta los resultados del análisis de correlación entre el bienestar psicológico y las demás variables del estudio, donde se observa que todas las relaciones son positivas y estadísticamente significativas. La correlación más alta se registra entre bienestar psicológico y satisfacción laboral ($r = 0.644$; $p < .001$), lo que indica que, a mayor satisfacción en el trabajo, mayor es el bienestar psicológico de los colaboradores, dado que un empleado que se siente satisfecho con su entorno laboral tiende a experimentar mayores niveles de motivación, compromiso y equilibrio emocional, elementos que en conjunto fortalecen su bienestar general. Le sigue la correlación con liderazgo ético ($r = 0.622$; $p < .001$), lo que sugiere que cuando los líderes ejercen su rol con integridad, transparencia y justicia, los trabajadores perciben un ambiente laboral más seguro, respetuoso y confiable, condiciones que favorecen directamente el desarrollo del bienestar psicológico al reducir la incertidumbre y promover relaciones laborales saludables. Finalmente, la correlación con transformación digital ($r = 0.450$; $p < .001$), aunque es la más baja de las tres, sigue siendo significativa, lo que refleja que la incorporación de tecnologías y procesos digitales en el entorno laboral contribuye al bienestar psicológico de los colaboradores, en tanto que facilita la ejecución de tareas, optimiza los flujos de trabajo y reduce las cargas operativas innecesarias, generando un entorno más eficiente y menos demandante para el trabajador.

Tabla 3

Análisis de correlación

		Bienestar psicológico
Liderazgo ético	r	0.622
	p	<.001
Transformación digital	r	0.450
	p	<.001

Satisfacción laboral	<i>r</i>	0.644
	<i>p</i>	<.001

En la Tabla 4 se presentan los índices de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales. El CFI = 0.998 y el TLI = 0.999 superan el umbral de 0.95 recomendado por la literatura, lo que indica que el modelo explica adecuadamente la varianza compartida entre las variables y reproduce con alta fidelidad las relaciones entre los constructos teóricos propuestos. Por su parte, el RMSEA = 0.009 se ubica muy por debajo del criterio de 0.05 establecido como excelente, lo que refleja que la diferencia entre la matriz de covarianzas observada y la reproducida por el modelo es prácticamente nula, confirmando la precisión del ajuste. De manera similar, el SRMR = 0.041 se encuentra considerablemente por debajo del límite de 0.08, lo que evidencia que los residuos estandarizados son mínimos y que el modelo no omite relaciones relevantes entre los ítems. El Chi-cuadrado resultó significativo ($p < .001$), lo cual es esperado en muestras de tamaño considerable y no compromete la validez del modelo cuando los demás índices presentan valores óptimos. En conjunto, los índices obtenidos confirman que el modelo presenta un ajuste excelente y es adecuado para contrastar las hipótesis del estudio.

Tabla 4

Índices de ajuste

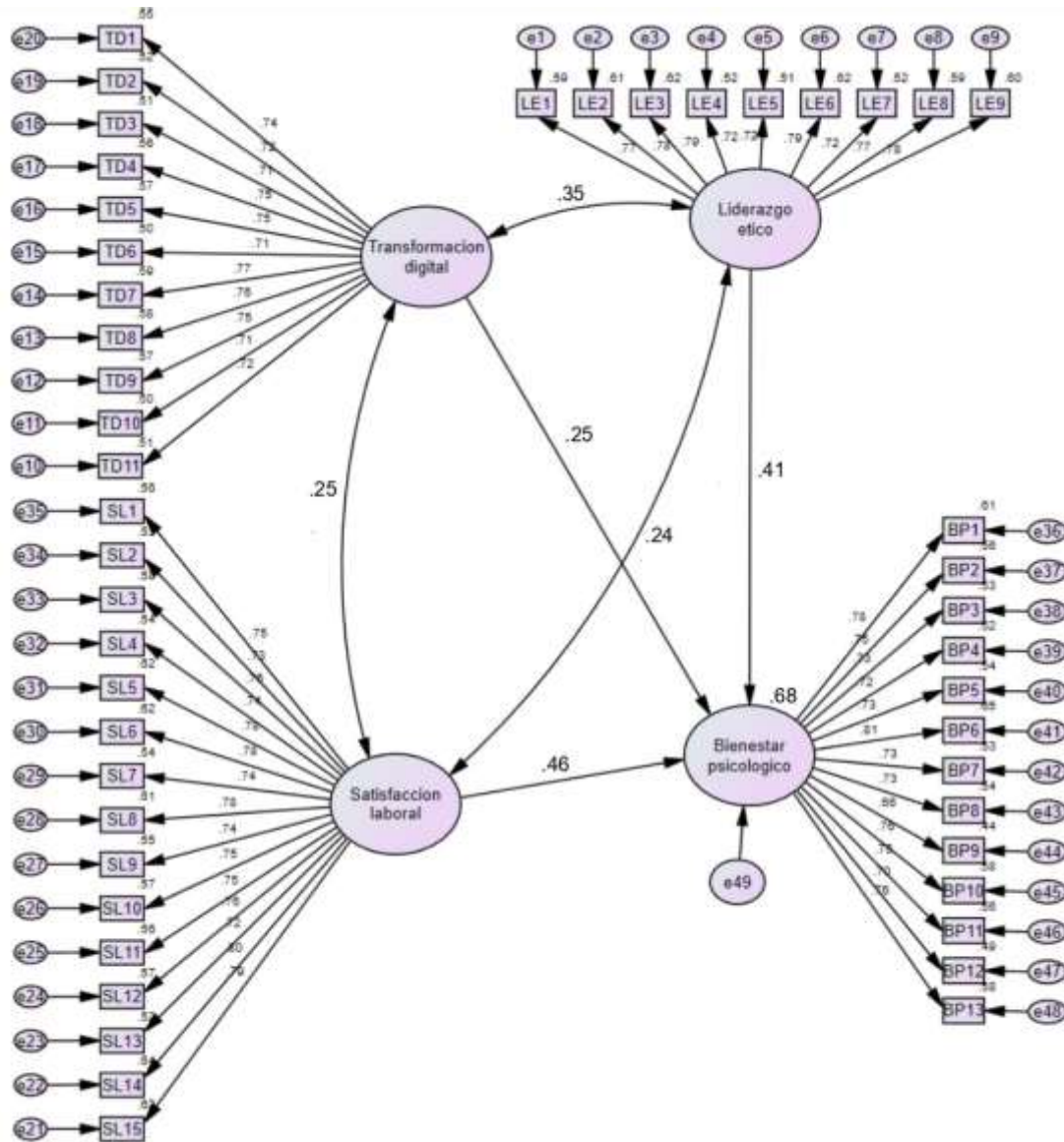
Índice de ajuste	Esperado	Obtenido
Chi-Cuadrado χ^2	> 0,05	<.001
Índice de ajuste comparativo (CFI=	Lo más cercano a 1	0.998
Índice de ajuste no normalizado de ajuste (TLI)	Lo más cercano a 1	0.999
Error cuadrático media de aproximación (RMSEA)	< 0.08 (aceptable), < 0.05 (excelente)	0.009
Índice residual a la raíz cuadrada media (SRMR)	< 0.08	0.041

En la Figura 2 se muestra el modelo estructural propuesto, el cual representa las relaciones entre la satisfacción laboral, la transformación digital, el liderazgo ético y el bienestar psicológico, así como las cargas factoriales de los indicadores observados en cada constructo. El modelo estructural alcanzó un coeficiente de determinación $R^2 = 0.68$ para el bienestar psicológico, lo que indica que el liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral explican conjuntamente el 68% de su variabilidad. De igual manera el modelo evidencia una

relación directa y positiva entre la satisfacción laboral y el bienestar psicológico ($\beta = 0.46$), siendo esta la más fuerte del modelo, lo que indica que un mayor nivel de satisfacción en el trabajo se asocia significativamente con un incremento en el bienestar psicológico de los colaboradores. Asimismo, el liderazgo ético presenta una relación directa y positiva con el bienestar psicológico ($\beta = 0.41$), sugiriendo que la presencia de prácticas de liderazgo basadas en principios éticos contribuye favorablemente al estado psicológico de los trabajadores. Por su parte, la transformación digital también muestra una relación positiva con el bienestar psicológico ($\beta = 0.25$), lo que indica que la incorporación de procesos y herramientas digitales en el entorno laboral se asocia con mejoras en el bienestar de los colaboradores. Respecto a las correlaciones entre las variables independientes, se observan asociaciones positivas entre satisfacción laboral y transformación digital ($r = 0.25$), entre transformación digital y liderazgo ético ($r = 0.35$), y entre satisfacción laboral y liderazgo ético ($r = 0.24$), evidenciando que estas variables guardan una relación estrecha entre sí. En cuanto a las cargas factoriales de los indicadores, estas se aproximan a 1 en la mayoría de los ítems, lo que confirma que los indicadores observados representan de manera adecuada y precisa cada uno de los constructos del modelo.

Figura 2

Modelo estructural



DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general que fue determinar el efecto del liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, 2025, los hallazgos evidencian que las tres variables ejercen un efecto positivo, directo y estadísticamente significativo sobre el bienestar psicológico

($R^2 = 0.68$), donde la satisfacción laboral presenta el mayor efecto ($\beta = 0.46$), seguida del liderazgo ético ($\beta = 0.41$) y la transformación digital ($\beta = 0.25$), confirmando que el modelo estructural propuesto explica adecuadamente el bienestar psicológico de los colaboradores.

Estos hallazgos son congruentes con la investigación de Huang et al. (2021), quienes revelaron que el liderazgo ético se asocia de forma positiva con el bienestar psicológico, porque los líderes éticos fomentan la confianza mutua, la igualdad de oportunidades y ambientes donde las personas se sientan respaldadas. En concordancia con ello, Della et al. (2026) sostienen que el liderazgo ético reduce los problemas entre el trabajo y la familia, lo que a su vez mejora salud física y psicológica.

En relación con la transformación digital, Sode et al. (2024) señalaron que la transformación digital, cuando se modera mediante la atención plena y la espiritualidad laboral, puede incrementar el bienestar psicológico, sugiriendo que una mayor utilización de la tecnología en el trabajo puede mejorar el bienestar psicológico. En relación con lo expuesto, en la investigación de Ha et al. (2026), evidenciaron que los procesos digitales mejoran la autonomía y el bienestar psicológico y físico de los colaboradores.

Por último, respecto a la satisfacción laboral y el bienestar psicológico, Yang et al. (2024) evidenciaron una relación significativa entre la satisfacción y el bienestar psicológico, porque resaltaron que las organizaciones que priorizan el bienestar psicológico de sus colaboradores, estos se sienten más satisfechos con sus puestos laborales. También Patrichi et al. (2025), señalaron que la satisfacción laboral se relaciona de forma positiva con el bienestar psicológico, porque los colaboradores satisfechos fomentan un entorno de trabajo colaborativo, lo cual es esencial para que las empresas alcancen sus objetivos organizacionales. De esta manera, se confirma lo planteado que el liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral poseen un efecto positivo, directo y estadísticamente significativo sobre el bienestar psicológico de los colaboradores.

Respecto al primer objetivo específico que fue evaluar el efecto del liderazgo ético sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, 2025, los resultados evidencian una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ($R = 0.622$; sig. $< .001$), y un efecto directo en el modelo estructural ($\beta = 0.41$), lo que indica que a mayores prácticas de liderazgo basadas en principios éticos, mayor es el bienestar psicológico percibido por los colaboradores. Estos hallazgos coinciden con los de Chterev (2022), reveló que el liderazgo ético influye considerablemente en el bienestar psicológico de los trabajadores, porque señaló que los líderes éticos al fomentar la justicia organizacional permiten

que los colaboradores experimenten tranquilidad y bienestar en su entorno laboral. Una investigación desarrollada en Pakistán reveló que el liderazgo ético influye en el bienestar psicológico de los colaboradores, porque genera confianza y trato igualitario, lo que mejora el bienestar psicológico y favorece el comportamiento innovador (Islam et al., 2024). Con estos resultados se valida lo planteado que el liderazgo ético posee un efecto directo en el bienestar psicológico de los colaboradores.

Respecto al segundo objetivo específico que fue evaluar el efecto de la transformación digital sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, 2025, los resultados muestran una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ($R = 0.450$; sig. $< .001$), y un efecto directo en el modelo estructural ($\beta = 0.25$), lo que indica que la incorporación de tecnologías y procesos digitales en el entorno laboral contribuye de manera significativa al bienestar psicológico de los colaboradores. Investigaciones previas también confirmaron que la transformación digital mejora la conectividad social y facilitan el acceso a recursos psicológicos, lo que repercute en la mejora del bienestar psicológico de los empleados (Honglei et al., 2025; Tajab et al., 2025). Otro estudio desarrollado por (Paredes-Aguirre et al., 2025), reveló que la transformación digital y las habilidades digitales se relacionan considerablemente con el bienestar de los colaboradores, a la vez que reduce el estrés y la ansiedad en algunos entornos.

Respecto al tercer objetivo específico que fue evaluar el efecto de la satisfacción laboral sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, 2025, los resultados evidencian la relación más fuerte del estudio entre ambas variables ($R = 0.644$; sig. $< .001$), y el mayor efecto directo dentro del modelo estructural ($\beta = 0.46$), lo que indica que los colaboradores que presentan mayores niveles de satisfacción en su entorno laboral tienden a experimentar un bienestar psicológico significativamente más elevado. Estos hallazgos son congruentes con los de Naveena y Suryanarayana (2025), quienes sostienen que los colaboradores satisfechos fomentan un entorno laboral de apoyo, esto repercute de forma positiva en el bienestar psicológico, porque estos entornos mejoran la salud mental y también el bienestar general de los colaboradores. Asimismo, Jung et al. (2023) sostienen que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y el bienestar psicológico, indicando que los colaboradores que sienten que su trabajo y vida están bien equilibrados, su bienestar psicológico también aumenta. De esta manera se valida lo expuesto, que la satisfacción laboral posee un efecto sobre el bienestar psicológico de los colaboradores.

CONCLUSIÓN

Se concluye que el liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral ejercen un efecto positivo, directo y estadísticamente significativo sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, confirmando que el bienestar psicológico de los trabajadores no responde a un factor aislado, sino a la interacción conjunta de condiciones organizacionales, de liderazgo y de experiencia laboral. De las tres variables, la satisfacción laboral resultó ser la de mayor influencia, seguida del liderazgo ético y la transformación digital, lo que pone de manifiesto que la percepción positiva del entorno laboral constituye el factor más determinante para el desarrollo del bienestar psicológico en el contexto organizacional estudiado, en síntesis, el modelo presentó una elevada capacidad explicativa del bienestar psicológico.

En cuanto a los objetivos específicos, se concluye que el liderazgo ético contribuye significativamente al bienestar psicológico, dado que las prácticas de liderazgo basadas en la integridad y la justicia generan entornos laborales más saludables y confiables para los colaboradores. De igual manera, la transformación digital favorece el bienestar psicológico al facilitar la ejecución de tareas y reducir las cargas operativas dentro del entorno laboral. Finalmente, la satisfacción laboral se consolidó como la variable más influyente del modelo, lo que permite concluir que un colaborador que se siente satisfecho con su trabajo, sus condiciones y su entorno organizacional está en mejores condiciones de desarrollar y mantener un bienestar psicológico óptimo.

REFERENCIAS

- Ahomed, R. (2020). Revisión de literatura sobre las barreras a la transformación digital y su relación con el rendimiento financiero. *Interfases*, 31–38. <https://doi.org/10.26439/interfases2020.n013.5026>
- Alojail, M., & Khan, S. B. (2023). Impact of Digital Transformation toward Sustainable Development. *Sustainability*, 15(20), 14697. <https://doi.org/10.3390/su152014697>
- Andina. (2025). *Estrés laboral afecta al 26% de población adulta que trabaja en Lima y Callao* | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-estres-laboral-afecta-al-26-poblacion-adulta-trabaja-lima-y-callao-91516.aspx>
- Anticona Valderrama, D. M., & Valencia Calderon, M. A. (2025). *Resiliencia y bienestar psicológico en trabajadores de la Municipalidad de Santiago de Surco – Lima, 2023* [Universidad Autónoma de Ica]. <https://hdl.handle.net/20.500.14441/3080>
- Aprilianty, E. P., & Waskito, J. (2023). Ethical leadership, adhocratic culture, and innovative work behavior: Drivers of company performance. *Journal of Enterprise and Development*, 5(3), 500–520. <https://doi.org/10.20414/jed.v5i3.7464>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2). <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Brito Ortiz, J. F., Nava Gómez, M. E., Brito Nava, E., Román Brito, G. A., Lagunas, O. E., & Contreras Preciado, M. A. (2022). Satisfacción laboral intrínseca y engagement en personal de servicio social profesional de enfermería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 6114–6132. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3862
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campó, S. (2024). *Salud mental en crisis: depresión, ansiedad y estrés aumentan cada vez más entre los peruanos*. Infobae . <https://www.infobae.com/peru/2024/07/28/salud-mental-en-crisis-depresion-ansiedad-y-estres-aumentan-cada-vez-mas-entre-los-peruanos/>
- Casilla Huisa, A. D. (2024). *Liderazgo ético y compromiso laboral: evidencia empírica en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Kosñipata* [Universidad Peruana Unión]. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/8645>
- Cheng, J., Zhang, L., Lin, Y., Guo, H., & Zhang, S. (2022). Enhancing employee wellbeing by ethical leadership in the construction industry: The role of perceived organizational support. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.935557>
- Chiang Vega, M. M., Riquelme Neira, G. R., & Rivas Escobar, P. A. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 178–186. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Chterev, K. (2022). Assessing the Impact of Ethical Leadership on Well-Being in the NewSpace Industry. *New Space*, 10(4), 298–306. <https://doi.org/10.1089/space.2021.0015>
- Chumbimuni-Aguirre, F., & Pequeña Constantino, J. (2023). Bienestar psicológico y autoeficacia académica en estudiantes de un centro preuniversitario de Lima. *Persona*, 25(2), 107–121. [https://doi.org/10.26439/persona2022.n25\(2\).5709](https://doi.org/10.26439/persona2022.n25(2).5709)

- Cuadros, F. (2023). *El 67% de los trabajadores peruanos se siente emocionalmente agotado, según estudio*. La República. <https://larepublica.pe/economia/2023/12/02/el-67-de-los-trabajadores-peruanos-se-siente-emocionalmente-agotado-33150?>
- Della Bella, V., Moraca, E., Basso, R. R., Carosi, N., Imoletti, D., Palladino, L., Pulcini, F., Trebbi, E., Tognaccini, L., Fiorini, J., & Sili, A. (2026). Creating a Healthy Work Environment by Balancing Work–Family Conflict Through Ethical Leadership: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Nursing Scholarship*, 58(1). <https://doi.org/10.1111/jnu.70060>
- Diambrang, J. A. C., & Dura, A. P. (2024). Structural Equation Model on Workplace Well-Being of Workers in the Contexts of Self-Efficacy at Work, Organizational Citizenship Behavior, and Ethical Leadership of Supervisors. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(XI), 1595–1648. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8110129>
- Dudija, N., & Apriliansyah, M. D. (2024). Psychological Well-Being among Generation Z employees: A Literature Review. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(08), 79–87. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i08.gp01>
- Gallegos Loayza, J. E. (2025). *Interacción del liderazgo transformacional y el papel mediador de la confianza en el líder, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico en los colaboradores del Poder Judicial - Puno 2023* [Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/24423>
- Gestión. (2024). Aumenta el estrés laboral: ahora 8 de cada 10 trabajadores peruanos sufre de burnout. In *Diario Gestión*. https://gestion.pe/economia/management-empleo/aumenta-el-estres-laboral-ahora-8-de-cada-10-trabajadores-peruanos-sufre-de-burnout-noticia/#google_vignette
- González Mares, M. (2019). Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS)*, 10(18), 92–95. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Guzmán-Ortiz, C. V., Navarro-Acosta, N. G., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 337–346. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005>
- Ha, H., Raghavan, A., Demircioglu, M. A., & Hur, H. (2026). Digitalization and Employee Health and Well-Being During COVID-19. *Administrative Sciences*, 16(3), 156. <https://doi.org/10.3390/admsci16030156>
- Haar, J., McGhee, P., & Grant, P. (2022). Ethical Leadership and Employee Mental Health: Comparing Private and Public Sector Employees. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 47(1), 81–100. <https://doi.org/10.24135/nzjer.v47i1.82>
- Haro Tamani, K. (2024). *Bienestar psicológico y satisfacción laboral en trabajadores de una Empresa Privada en la Ciudad de Pucallpa, 2022* [ULADECH CATÓLICA]. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/38103>
- Henn, C. M., Hill, C., & Jorgensen, L. I. (2016). An investigation into the factor structure of the Ryff Scales of Psychological Well-Being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1275>

- Honglei, H., Khan, A. N., Shahzad, K., & Soomro, M. A. (2025). Empowering <scp>SMEs</scp> for Sustainable Development: The Role of Digital Transformation and Employee Well-Being. *Sustainable Development*, 33(1), 873–884. <https://doi.org/10.1002/sd.70048>
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 655–664. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- Hund, A., Wagner, H.-T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2021). Digital innovation: Review and novel perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4), 101695. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101695>
- Islam, T., Zulfiqar, I., Aftab, H., Alkharabsheh, O. H. M., & Shahid, M. K. (2024). Testing the waters! The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychosocial well-being and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1051–1072. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2023-0382>
- Jarden, A., & Roache, A. (2023). What Is Wellbeing? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 5006. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065006>
- Jung, H.-S., Hwang, Y.-H., & Yoon, H.-H. (2023). Impact of Hotel Employees' Psychological Well-Being on Job Satisfaction and Pro-Social Service Behavior: Moderating Effect of Work–Life Balance. *Sustainability*, 15(15), 11687. <https://doi.org/10.3390/su151511687>
- Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad). *BMC Nursing*, 19(1), 111. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00496-w>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed., Vols. 978-1-4625-2334-4). The Guilford Press.
- Matud, M. P., Sánchez-Tovar, L., Hernández-Lorenzo, D. E., & Cobos-Sanchiz, D. (2024). Job Satisfaction, Mental Symptoms, and Well-Being in Adult Workers: A Gender Analysis. *Psychiatry International*, 5(2), 253–267. <https://doi.org/10.3390/psychiatryint5020018>
- Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluisa, M., Corella Cobos, M., & Guizado Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas una revisión conceptual. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8808726>
- Naveena, C., & Suryanarayana Murthy, Y. (2025). A COMPREHENSIVE EMPIRICAL FRAMEWORK FOR EMPLOYEE WELL-BEING: INVESTIGATING SUBJECTIVE, WORKPLACE, AND PSYCHOLOGICAL DIMENSIONS. *EPRA International Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management*, 12(2), 48–59. <https://doi.org/10.36713/epra20342>
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2024). Impact of ethical leadership and psychological ownership on employees' voluntary pro-environmental behaviour: a case study of selected organisations in Delta State Nigeria. *Environment, Development and Sustainability*, 27(7), 16371–16391. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-04589-3>
- Orrego Villegas, A. L. (2024). *Transformación digital y la gestión administrativa de una empresa de servicios de consultoría de Chiclayo, 2023* [Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/14978>
- Paredes-Aguirre, M., Hernandez-Pozas, O., Ayala, Y., & Campoverde, R. (2025). *Digital Stairways to Heaven? Exploring the Link Between Digital Skills and Well-Being* (Vol. 858, pp. 291–300). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74751-9_27

- Patrichi, I. C., Edu, T. M., Gheorghe, C. M., Antonovici, S. C., & Dridea, C. R. (2025). Exploring the Interplay Between Job Satisfaction and Employee Retention in Romania's Hospitality Sector: A Comprehensive Analysis. *Sustainability*, 17(20), 8971. <https://doi.org/10.3390/su17208971>
- Pérez Evangelista, N. N., & Rodriguez Solis, R. E. (2021). *Satisfacción laboral y bienestar psicológico en los trabajadores de la empresa Inka's Berries Huacho, 2020* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60194>
- Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1), e12834. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>
- Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
- Sansovini, E., & Magida, A. (2025). Effect of digital technologies on employee wellbeing and mental health. *Behaviour & Information Technology*, 44(18), 4538–4550. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2483795>
- Santiago-Torner, C., González-Carrasco, M., & Miranda Ayala, R. A. (2024). Ethical Leadership and Emotional Exhaustion: The Impact of Moral Intensity and Affective Commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 233. <https://doi.org/10.3390/admsci14090233>
- She, H. Y. (2022). The relationship between intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, personal factors and turnover intentions- private hospital pharmacists in Hong Kong. *International Journal of Pharmacy Practice*, 30(Supplement_2), ii49–ii50. <https://doi.org/10.1093/ijpp/riac089.058>
- Sode, R., Chenji, K., & Vijayaraghavan, R. (2024). Exploring workplace spirituality, mindfulness, digital technology, and psychological well-being: A complex interplay in organizational contexts. *Acta Psychologica*, 251, 104601. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104601>
- Stakeholders. (2024). *Burnout: 8 de cada 10 personas trabajadoras padecen estrés laboral*. <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/burnout-8-de-cada-10-personas-trabajadoras-padecen-estres-laboral/>
- Tajab, Muh., Setiawan, W., Abdi, Y. H., Estiningsih, D., & Rizkiana, A. (2025). The Impact of Digital Technology on Psychological Well-being. *E3S Web of Conferences*, 622, 03013. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202562203013>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Walter Andía Valencia, Fidel Malca Pérez, Néstor Santos Jiménez, & Luis Andía Salazar. (2025). La transformación digital: perspectiva desde el modelo de gestión de servicios y el mapa de procesos. *Revista de Investigación Hatun Yachay Wasi*, 4(2), 20–32. <https://doi.org/10.57107/hyw.v4i2.93>
- Wang, Q., & Yao, N. (2025). Understanding the impact of technology usage at work on academics' psychological well-being: a perspective of technostress. *BMC Psychology*, 13(1), 130. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02461-1>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8), 688. <https://doi.org/10.3390/bs14080688>

Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychology*, 12(1), 536. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>

ANEXOS

Anexo A

Revista: Revista EAN

ISSN: 0120-8160 / 2590-521X

Fecha de sumisión: 18 de mayo de 2026.



Anexo B



"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

RESOLUCIÓN N° 169A -2026/UPeU-FCE-CF

Naña, Lima 26 de mayo de 2026

VISTO:

El expediente, de (del) los (la, las) bachiller(es): **Neil Ruben Zuñiga Bellido**, identificado(a) con código Universitario N° 202015164, **Sheyla Shantal Condori Aragon**, identificado(a) con código Universitario N° 202010686 y **Efraín Espetia Condori**, identificado(a) con código Universitario N° 201911628 de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la sustentación de tesis;

Que el Comité Dictaminador ha emitido su dictamen aprobando el informe de tesis en formato artículo, presentado por el (la) (los, las) bachiller(es): **Neil Ruben Zuñiga Bellido, Sheyla Shantal Condori Aragon y Efraín Espetia Condori**, de acuerdo con las normas establecidas;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 26 de mayo de 2026 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

SE RESUELVE:

1. Aprobar la sustentación de: **Neil Ruben Zuñiga Bellido, Sheyla Shantal Condori Aragon y Efraín Espetia Condori**, para que sustenten su Informe de Tesis; conducente al Título Profesional de Licenciado (a) en Administración y Negocios Internacionales.
2. Designar el Jurado de sustentación, encargado de gestionar la sustentación respectiva, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:

Miembros del Jurado De Sustentación	Tesista	Título	Fecha y hora	Modalidad
Presidente: Mtra. Kukulí Ana Coaquira Puma Secretario: Mtra. Ruth Gladys Choque Pilco Vocal: Mtro. Julio Samuel Torres Miranda Asesor: Mtro. Wilson Cruz Mamani Accesorio: Mtro. Amed Vargas Martínez	Neil Ruben Zuñiga Bellido Sheyla Shantal Condori Aragon Efraín Espetia Condori	Electo del liderazgo ético, la transformación digital y la satisfacción laboral sobre el bienestar psicológico de los colaboradores de empresas privadas de la región Puno, 2025	Miércoles 17 de junio de 2026 10:00 Horas	Presencial

Regístrese, comuníquese y archívese.



David Alexander De La Cruz Vargas
DECANO



Ricardo Elias Jarama Soto
SECRETARIO ACADÉMICO

Anexo C

2.6. Anexos A: Instrumento de Recolección de Datos

INSTRUMENTO 1

Escala de liderazgo ético

La encuesta tiene el propósito de recolectar información del liderazgo ético. El grupo de investigación le agradece que marque con una "X" a la opción con la usted está de acuerdo. Tenga en cuenta que puede responder con total honestidad ya que las encuestas son totalmente anónimas. Tenga en cuenta la siguiente escala para responder

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

N°	Ítems	1	2	3	4	5	6
1	Mi supervisor mantiene sus acciones consistentes con sus valores						
2	Mi supervisor muestra una gran preocupación por los valores éticos y morales						
3	Mi supervisor da un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones						
4	Mi supervisor es honesto y puede ser confiable para decir la verdad						
5	Mi supervisor responsabiliza a los empleados por usar prácticas éticas en su trabajo						
6	Mi supervisor insiste en hacer lo que es justo y ético incluso cuando no es fácil						
7	Mi supervisor se opone al uso de prácticas poco éticas para mejorar el desempeño						
8	Mi supervisor considera que la honestidad y la integridad son valores personales importantes						
9	Mi supervisor comunica normas éticas claras a los empleados.						

INSTRUMENTO 2

Escala de transformación digital

Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

N°	Transformación digital	1	2	3	4	5
Dimensión: Operaciones digitales						
1	Consideras que el uso de un sistema digital ha permitido predecir y analizar datos, para efectivizar la asignación de recursos de los clientes y actividades administrativas.					
2	Las plataformas digitales le brindado la capacidad de cuantificar con qué frecuencia se producen las interacciones con los clientes.					
3	Observa una reducción significativa en el desgaste de personal y tiempo debido a tareas repetitivas gracias a las herramientas digitales					
4	Experimenta una mejora en la coordinación e interacción de equipos de trabajo gracias a la implementación de sistemas de gestión de proyectos y seguimiento en tiempo real.					
Dimensión: Metas digitales						
5	Se lleva a cabo capacitaciones y desarrollo de habilidades digitales para mejorar la preparación digital del personal.					
6	Considera que la usabilidad y diseño de la página web y sistemas propios de la empresa son efectivos para ofrecer servicios de manera digital					
7	La entidad ha podido adaptarse a los cambios que ha sufrido el sector en lo tecnológico y actitudes del cliente.					
Dimensión: Sostenibilidad digital						
8	Considera que las plataformas digitales han podido satisfacer las necesidades y requerimientos particulares de los clientes.					
9	Las herramientas virtuales han podido aumentar la confianza de los clientes con la empresa.					
10	Realizan revisiones periódicas específicas para garantizar la recolección, almacenamiento, procesamiento y protección eficiente, manteniendo los datos personales del cliente de forma segura y privada.					
11	La empresa ha implementado soluciones de análisis de información e inteligencia artificial como parte de sus actualizaciones para generar datos empresariales significativos					

INSTRUMENTO 3

Escala de satisfacción laboral

Muy insatisfecho (1), Insatisfecho (2), Moderadamente insatisfecho (3), Ni satisfecho ni insatisfecho (4), Moderadamente satisfecho (5), Satisfecho (6) y Muy satisfecho (7).

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
1. Con las condiciones físicas del trabajo te sientes.							
2. Hay la libertad de elegir tu propio método de trabajo.							
3. La relación con tus compañeros de trabajo.							
4. Se obtiene algún reconocimiento por el trabajo bien hecho.							
5. La relación con tu superior inmediato.							
6. Con la responsabilidad que se te ha asignado te sientes.							
7. Con tu salario te sientes							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.							
9. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores te hacen sentir.							
10. Las posibilidades de ser promocionado.							
11. El modo en que la empresa está gestionada.							
12. Se presta atención a las sugerencias que realiza.							
13. Con el horario de trabajo se siente.							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo te hace sentir.							
15. Tu estabilidad en el empleo.							

INSTRUMENTO 4

Escala de bienestar psicológico

En desacuerdo (1), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) y De acuerdo (3).

Ítems	1	2	3
1. Creo que sé lo que quiero hacer con mi vida.			
2. Si algo me sale mal puedo aceptarlo, admitirlo.			
3. Me importa pensar que haré en el futuro.			
4. Puedo decir lo que pienso sin mayores problemas			
5. Por lo general le caigo bien a la gente			
6. Siento que podré lograr las metas que me proponga.			
7. Cuento con personas que me ayudan si los necesito.			
8. Creo que en general me llevo bien con la gente.			
9. Usualmente hago lo que quiero, soy poco influenciable.			
10. Soy una persona capaz de pensar en un proyecto para mi vida.			
11. Puedo aceptar mis equivocaciones y tratar de mejorar.			
12. Puedo tomar decisiones sin dudar mucho.			
13. Enfrento sin mayores problemas mis obligaciones diarias.			