

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **PERCEPCIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO DURANTE EL PERIODO DE ADAPTACIÓN POR LA CRISIS SANITARIA DEL COVID 19**

Tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en Psicología

**MARIANA SOBERON PEDERZOLI**

**20151294**

**ARENA SOLANO URIBE**

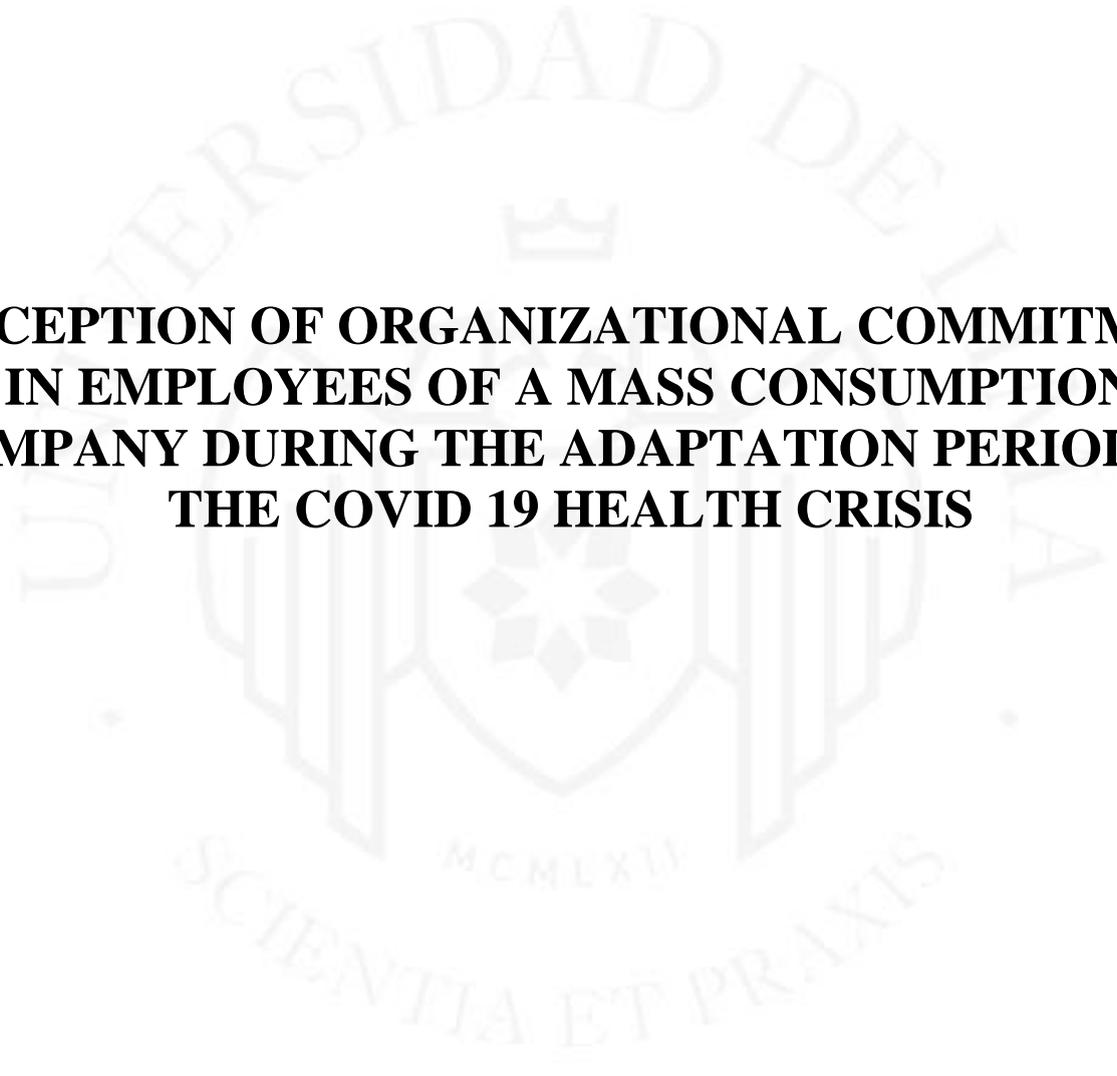
**20151297**

**Asesor:**

Carlos Eduardo Flores Flores

Lima-Perú  
Octubre de 2023





**PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
IN EMPLOYEES OF A MASS CONSUMPTION  
COMPANY DURING THE ADAPTATION PERIOD TO  
THE COVID 19 HEALTH CRISIS**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Justificación y relevancia	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1. Contexto peruano durante la pandemia Covid-19	8
2.2 Población peruana económicamente activa en adultez joven	9
2.2.1 Necesidades de los adultos jóvenes	10
2.3 Percepción	11
2.3.1 Percepción sobre compromiso organizacional	13
2.4 Compromiso organizacional	14
2.4.1 Compromiso organizacional en adultez joven	16
2.4.2 Modelos de Compromiso organizacional	18
2.5 Adaptación al cambio organizacional	20
2.5.1 Adaptación al cambio organizacional en tiempo de crisis	22
<b>CAPÍTULO III: OBJETIVOS</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO IV: MÉTODO</b>	<b>27</b>
4.1 Enfoque y diseño de investigación	27
4.2 Participantes	27
4.3 Técnicas de recolección de información	28
4.4 Procedimiento de recolección de información	29

<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>30</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>58</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas	76
Anexo 2: Validación de jueces	78
Anexo 3: Consentimiento informado	84
Anexo 4: Libro de códigos	86
Anexo 5: Matriz de análisis	88
Anexo 6: Red de relaciones	100
Anexo 7: Nube de palabras	101
Anexo 8: Tabla de resultados de observación de jueces	102
Anexo 9: Encuesta sociodemográfica	110

## **RESUMEN**

La siguiente investigación tiene el propósito de describir y analizar la percepción de los colaboradores acerca del compromiso organizacional de una empresa de Lima Metropolitana en el proceso de adaptación de su compañía durante un periodo de crisis sanitaria. Los participantes son trabajadores de 24 a 35 años, de clase socioeconómica media y de nivel educativo superior completo. Para la recolección de información se utilizaron entrevistas a profundidad semiestructuradas; el análisis de datos se realizó mediante la categorización de códigos descriptivos de las transcripciones recolectadas. Los hallazgos dan a conocer que la percepción de compromiso organizacional en los colaboradores se ha mantenido favorable gracias a los recursos organizacionales que se han brindado para mantener el compromiso en alguno de sus tipos: afectivo, de continuidad y normativo. Asimismo, durante el contexto de emergencia sanitaria por el Covid-19 el apoyo de los líderes en la adaptación del rol fue un recurso clave para el compromiso de los trabajadores.

**Palabras clave: compromiso organizacional, percepción, periodo de crisis, adaptación**

## **ABSTRACT**

The following research has the purpose of knowing the employees' perception about the organizational commitment of a company in Metropolitan Lima in the process of adapting during a period of crisis. The participants are workers from 24 to 35 years old, middle socioeconomic class and complete higher educational level. For the collection of information, semi-structured in-depth interviews were used; and data analysis was performed by categorizing the descriptive codes of the collected transcripts. The findings reveal that the perception of organizational commitment in collaborators has remained favorable thanks to organizational resources that have been provided to maintain commitment in some of its types: affective, continuity and normative. Likewise, during the context of the health emergency due to Covid-19, the support of leaders in adapting the role was a key resource for the commitment of workers.

**Keywords:** organizational commitment, perception, crisis period, adaptation

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción del problema

El once de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró pandemia mundial del virus COVID-19 cuando este se expandió en más de cien países alrededor del mundo de forma simultánea. Esta coyuntura creó una gran amenaza para la salud pública, generando una crisis económica y social que puso en riesgo el bienestar y seguridad de la población (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020a). En consecuencia, el mundo laboral se vio impactado negativamente en la sostenibilidad de las organizaciones y puestos de trabajo.

La población Latinoamericana, ha sido una de las regiones más afectadas por el virus; teniendo un incremento notorio en los casos positivos en el transcurso de los primeros meses de pandemia del año 2020 hasta comienzos del 2022. Es así como la gran parte de los estados de la región (Argentina, Chile, Colombia, Perú, Ecuador) optaron por establecer medidas estrictas para mitigar el contagio; siendo el aislamiento social obligatorio el que más primó. No obstante, debido a las fallas de los sistemas de salud, el trabajo informal y la economía precaria, los contagios y defunciones siguieron en aumento hasta comienzos del 2021 (Bermúdez, 2020).

En el contexto nacional, el gobierno del Perú, a través del Decreto Supremo N° 044-2020, declaró Estado de Emergencia Nacional el 16 de marzo del 2020. Ello significó el establecimiento del aislamiento social obligatorio y una serie de restricciones a todas las actividades económicas excepto a las de primera necesidad (INEI, 2020a). En este sentido, a pesar de la implementación de políticas para proteger el empleo y el sector productivo, estas medidas llevaron a que las empresas tomaran acciones para mitigar la pérdida económica; las cuales impactaron en la población económicamente activa (PEA). Según Gestión (2020), el 54% de las empresas conciliaron acuerdos de reducción salarial, el 34% otorgó licencias no remuneradas y el 84% paralizó sus procesos de contrataciones. Asimismo, el 14 de abril del mismo año se promulgó una suspensión perfecta de labores a través del Decreto de Urgencia N°038- 2020, el cual implicó el cese temporal del aprestamiento de servicios del trabajador y el pago del empleador (Ministerio de Trabajo y promoción del empleo, 2020a). Es así como gran parte de la población se mostró afectada en sus ingresos mensuales percibidos y la tasa de desempleo aumentó en un

8,8%, dando un total de 994 300 de personas en búsqueda de trabajo activo (INEI, 2020a; Deutsche Welle, 2020).

Por otro lado, en un intento de dar continuidad a las labores de los trabajadores, la mayoría de las empresas implementó el trabajo remoto, siendo alrededor de 200 000 personas en el Perú que trabajaron bajo esta modalidad en el 2020 (ANDINA, 2020a). Ello permitió a su vez, no solo que los ciudadanos puedan trabajar en sus propias casas, sino también la reducción de los tiempos de movilidad, la contribución a la transformación digital y mayor oportunidad a las personas con discapacidad de integrarse al mundo laboral (Culma et al., 2020).

No obstante, este contexto de cambios no previstos generó un incremento en la incertidumbre, ansiedad y el estrés que experimentó la población. Según la Sociedad Americana para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) desde mediados de marzo del 2020, dos de tres colaboradores expresaron haber experimentado síntomas de ansiedad y estrés; y entre el 22-35% de ellos manifestaron comorbilidad con síntomas depresivos. Asimismo, según Lyra Health Inc, las personas que tenían cuadros de ansiedad o depresión antes del comienzo de la pandemia incrementaron la severidad de sus síntomas hasta en un 60% (DeLoatch, 2020a). Por otro lado, según una encuesta de Career Platform (2020) se encontró que, desde marzo a julio del 2020, hubo un incremento del 20% en las personas que presentaron síntomas de Burnout y trabajaban de manera remota (DeLoatch, 2020b).

Asimismo, en una investigación de Circular HR (2020) se evidenció que el contexto durante el primer año de pandemia incrementó considerablemente la percepción de estrés, incertidumbre y sobrecarga laboral en Latinoamérica. Específicamente en Perú, más del 30% de colaboradores mostraron alto nivel de riesgo en su salud mental durante los meses más graves de la pandemia; de ellos casi el 35% presentó altos niveles de agotamiento y tensión. Esto debido a la preocupación por la necesidad de una adaptación rápida al trabajo a distancia y a nuevos procesos organizacionales, al aislamiento, al temor a contagiarse, a la posible pérdida de familiares, al impacto negativo en su situación económica y a la pérdida de empleo (Espinoza, 2021). Otro caso puntual fue Chile, en donde el agotamiento laboral aumentó en un 50% en comparación a años anteriores; exponiendo como principales factores el incremento de quehaceres en el hogar y de las horas laborales, así como la dificultad para desconectarse del trabajo. Asimismo, dado el súbito escalamiento de la enfermedad en la población, solo el 24% de los encuestados

contaba con un espacio idóneo para realizar sus labores de manera remota en sus hogares (Circular HR, 2020). Por otro lado, se encontró en un estudio de Castañeda, Valero & Patiño (2021) que el 64.4% de contadores públicos de la región andina en Colombia presentaban niveles medios y altos del síndrome de burnout. En esta misma línea, Flores & Arguello (2020), encontraron en su estudio a teletrabajadores de Ecuador que, durante la pandemia el 52% de encuestados refería tener una mayor carga laboral, el 38% tenía sintomatología de estrés como imposibilidad de conciliar el sueño, preocupación constante, dolores de cabeza, temblores en las manos, dolor de estómago y/o náuseas.

Ante lo expuesto, se puede inferir que, debido a las necesidades de rentabilidad de los negocios, existió un aumento de carga laboral; acompañado de la dificultad por parte de los colaboradores para tomarse días libres fuera del nuevo espacio laboral (el hogar), y la poca planificación del ambiente de trabajo en los hogares (DeLoatch, 2020b).

En este sentido, el área de Recursos Humanos enfrentó diferentes retos para alinear y generar políticas, acciones y procesos que acompañen a sus trabajadores en un contexto de incertidumbre y desgaste emocional (DeLoatch, 2020b). En este contexto, un aspecto fundamental a gestionar es el compromiso organizacional durante un proceso de cambio, como una forma de generar percepción de conexión positiva entre el colaborador y su empresa. Esta influye positivamente en la organización a través de la motivación, identificación y conexión entre los colaboradores, y los objetivos y valores de la empresa; generando una relación saludable entre individuo y organización (Henri, 2019).

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico basado en la relación entre un colaborador y una organización, en la cual demuestra una buena disposición hacia su labor, lealtad y deseo de continuar en su compañía. Este estado psicológico es multidimensional, por lo que está dividido en tres tipos de compromiso: afectivo, que hace referencia al vínculo emocional; de continuidad, que se basa en el valor que se le da a las oportunidades brindadas; y normativo, que se refiere al sentido de lealtad y gratitud hacia la empresa.

Por este motivo, este concepto ha sido estudiado como un medio para fomentar una conexión positiva entre el colaborador y la compañía. De manera específica, la relación entre las responsabilidades del colaborador y los objetivos y valores de la organización; involucrando un alto deseo de permanecer en la empresa (Henri, 2019). Es así que en distintos estudios se dio a conocer que los colaboradores con un alto nivel de

compromiso laboral mantienen un mayor desempeño, a la vez que decrece la tasa de rotación y ausentismo en las organizaciones (Jermsittiparsert & Urairak, 2019).

Por otro lado, el cambio organizacional implica un proceso de asimilación y adecuación, dentro del cual los colaboradores pueden experimentar emociones positivas y negativas. En este sentido, durante un proceso de adaptación al cambio organizacional, como lo es la adecuación ante un periodo de crisis sanitaria, el compromiso organizacional puede verse afectado cuando no hay una buena gestión de recursos y de adaptación al cambio. En un estudio de Aajaz & Alphonsa (2023), el 70% de las empresas generan una disminución en el compromiso del empleado por la falta de atención a las necesidades de los colaboradores, siendo el mayor factor de fallo en la adaptación al cambio.

En esta misma línea, la adaptación al cambio organizacional es entendida como la “habilidad con la que cuenta la organización para manejar eficazmente sus recursos y capacidades para responder o adaptarse, de manera oportuna y reversible a los cambios a través de un proceso de aprendizaje” (Pineda & Cortes, 2018, p. 10).

No obstante, entre los teóricos, permanece la duda de cuáles son los recursos e incentivos correctos que favorecen al compromiso y adaptación al cambio organizacional. En este sentido, Jennifer Zanfardino expone que “Los recursos adecuados son los que brindan a los empleados el apoyo que necesitan, ayudándolos a liberarse de preocupaciones personales hasta que puedan centrar su atención en las tareas asignadas por el negocio” (DeLoatch, 2020b, p. 2). Lo cual indica que los recursos organizacionales deben basarse en los resultados de las preferencias de la población de la organización en cuestión, siendo un proceso vivo de retroalimentación entre empresa-trabajador. En esta línea, Pons & Ramos (2010) exponen que para que los trabajadores puedan sentirse comprometidos con sus empresas, estas últimas deben satisfacer las necesidades y motivaciones personales de logro de sus colaboradores.

En la realidad nacional, diferentes organizaciones implementaron medidas con el fin de contribuir a la adaptación de sus colaboradores al contexto de pandemia. Por ejemplo, algunas empresas transnacionales implementaron líneas de asesoría telefónica, en las cuáles los colaboradores podían obtener información confiable y absolver sus dudas con relación al Covid-19; otras llevaron esta iniciativa a un paso más, brindando información de formas de prevención del contagio y planes de apoyo en cobertura económica. Asimismo, diversas empresas comenzaron a difundir recomendaciones

acerca de protocolos de bioseguridad en el trabajo, lo que contribuyó a reducir los niveles de ansiedad y estrés de sus colaboradores (Albandea, 2020; DeLoatch, 2020a). Por otro lado, otro factor que se implementó casi de manera inmediata fue la mejora de las herramientas laborales; con la finalidad de ayudar a que los colaboradores perciban que cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para ser productivos y rendir a su máxima capacidad (DeLoatch, 2018). No obstante, en el Perú, las organizaciones que realizaron algún tipo de gestión sobre el nivel de adaptación y compromiso organizacional fueron la minoría; por lo que es necesario seguir indagando cuál es la mejor estrategia para garantizar un mayor bienestar en los trabajadores (Mendoza & Gutiérrez, 2017; López, 2021).

Según un estudio realizado por Willis Tower Watson a 40,000 colaboradores en 27 países, entre los cuáles se encuentran Perú, Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, los principales recursos organizacionales que buscan las personas son mejoras en el plan de jubilación, seguros de salud y balance vida-trabajo (Sammer, 2020). Asimismo, dado el incremento del trabajo remoto, es importante evaluar cual está siendo su impacto en las interacciones sociales informales y formales entre trabajadores; viendo su impacto en el compromiso para alcanzar las metas y motivación del equipo (Kaushik & Guleria, 2020).

En este sentido, se puede evidenciar como las estrategias de adaptación al cambio organizacional, a favor de generar un mayor compromiso organizacional, se encuentran más orientadas a “personalizar” los recursos organizacionales según las necesidades de su población, dando un mayor énfasis en el soporte que se brinda en relación con las diferentes etapas y circunstancias que experimentan los colaboradores en su ciclo organizacional (Sammer, 2020). Por ejemplo, algunas de las necesidades observadas durante el primer año de pandemia (2020) fueron: separar los espacios de convivencia familiar del espacio laboral dentro de la propia vivienda, negociar un horario diario que se acomode a la realidad personal de cada trabajador, mantener comunicación virtual entre el equipo de trabajo para alinear objetivos y tiempos límites de entregables, capacitaciones en manejo de herramientas tecnológicas, etc. (Garro & Palos, 2020).

Tomando en cuenta lo expuesto, es de vital importancia conocer cómo percibieron los colaboradores las medidas que tomaron sus empresas durante el periodo de crisis sanitaria del año 2020 por la pandemia del Covid-19 (Kaushik & Gulería, 2020). Es así que surge la pregunta: **¿Cómo perciben el compromiso organizacional**

## **los colaboradores de una empresa de consumo masivo, durante el proceso de adaptación de su compañía en el periodo de crisis sanitaria en el año 2020?**

### **1.2 Justificación y relevancia**

La relevancia de esta investigación se dio en un sentido teórico dado que, se basa en su contribución a la generación de conocimiento sobre un tema de impacto social que se presentó en la realidad nacional, mediante la descripción e identificación oportuna de las percepciones de los colaboradores acerca de su compromiso organizacional en un proceso de adaptación al cambio, considerando las consecuencias socioemocionales que tuvieron durante la crisis sanitaria por el Covid-19. Ello con la finalidad de disminuir los casos de ansiedad, depresión y fatiga laboral que se incrementaron durante el periodo de crisis sanitaria y están asociados al Síndrome de Burnout (Circular HR, 2020; Culma et al., 2020; DeLoatch, 2020b; Kaushik & Gulería, 2020).

Asimismo, esta investigación contribuye a inculcar una cultura laboral más centrada en la prevención y promoción de la salud del trabajador, considerando las dimensiones individuales, familiares y sociales. Aporta también conocimientos al campo de la psicología organizacional positiva, la cual plantea que la salud del colaborador es un objetivo en sí mismo que debe incorporarse en las políticas organizacionales, dando importancia a los recursos laborales, las fortalezas personales, las experiencias positivas y a las condiciones de los colaboradores que garantizan su bienestar en la empresa (Vicente de Vera & Gabari, 2019). Por último, tiene un aporte metodológico, dado que se elaboró una guía de preguntas específica para la exploración de los constructos investigados.

El compromiso organizacional es una variable que favorece la productividad, conexión emocional positiva y disminución de rotación en las organizaciones, mediante la identificación con la cultura y objetivos de la organización (Jermsittiparsert & Urairak, 2019; Sallan et al., 2010). Por lo tanto, ante situaciones de adaptación al cambio, es fundamental que las organizaciones faciliten recursos que permitan que los colaboradores transiten el cambio con seguridad, de manera que su compromiso organizacional no se vea afectado (Pons & Ramos, 2010). Es así como, a medida en que los colaboradores logran identificar y encontrar valor a los recursos que les brinda su compañía en momentos de crisis, incrementarán sus estrategias para enfrentar el contexto de ambigüedad y estrés. Por lo tanto, el conocer acerca de las percepciones de los trabajadores sobre el compromiso organizacional dará indicios a las organizaciones de

cuáles son los recursos más valorados que facilitan la adaptación en tiempos de crisis; así también, se podrán prevenir las consecuencias negativas en la productividad, en la conexión emocional del colaborador hacia su trabajo y en su bienestar socioemocional (Bernaes et al., 2022).

En este sentido, diferentes autores han expresado la necesidad de repensar los recursos que ofrecen las compañías a los colaboradores como una estrategia para incrementar los niveles de compromiso organizacional (Jermsittiparsert & Urairak, 2019; Sallan et al., 2010). No obstante, no se encontraron investigaciones en el Perú sobre la percepción de los colaboradores acerca de la adaptación de su empresa ante un periodo de crisis durante la pandemia del Covid-19 y su influencia en su percepción de compromiso organizacional. Se encontró en su mayoría que las investigaciones de compromiso organizacional se encuentran más focalizadas en su relación a la satisfacción laboral y retención de los colaboradores con su organización (Kaushik & Gulería, 2020; López, 202; Mendoza & Gutiérrez, 2017; Perreira et al., 2018)

De esta manera, en Perú, se generó conocimiento de una temática que presenta un vacío de investigación: el compromiso organizacional durante la adaptación al cambio; ya que la mayor parte de investigaciones son de metodología cuantitativa y solo abarcan el concepto de compromiso organizacional en relación a otras variables (Armes, 2021; Cainicela & Pazos, 2016; Flores & Gómez, 2018; Flores & Sullca, 2020). Es así como se observó un vacío metodológico en estudios cualitativos que permitan conocer la percepción de los colaboradores y las acciones que realizan sus organizaciones para adaptarse a situaciones de cambio y gestionar el compromiso organizacional.

Por último, a partir de los resultados obtenidos y la información recogida en esta investigación, se pudieron conocer los recursos organizacionales que los colaboradores valoran más en este tiempo de crisis sanitaria para, a partir de ello, promover que las empresas con características similares puedan plantear estrategias de compromiso organizacional orientadas a “personalizar” los recursos que ofrecen según las necesidades de la población (Sammer, 2020).

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Contexto peruano durante la pandemia Covid-19

El Covid-19 es una enfermedad infecciosa que se transmite de persona a persona a través de las gotículas de los orificios nasales o de la boca de la persona infectada. Esta es causada por la cepa de coronavirus (2019-nCov) y se caracteriza por síntomas respiratorios, fiebre, tos seca, falta de aliento y pérdida del gusto (Gobierno del Perú, 2020a).

El primer brote que se registró fue en la ciudad de Wuhan en China en diciembre del 2019 y se esparció rápidamente por los continentes, afectando a alrededor de 35 millones de personas alrededor del mundo y causando aproximadamente un millón de muertes. Por dicho motivo, el once de marzo del 2020 la OMS declaró oficialmente una pandemia por Covid-19. En consecuencia, distintas autoridades de salud y gubernamentales establecieron una serie de protocolos, políticas y legislaciones con la finalidad de mitigar y controlar los efectos de esta situación (BBC, 2020; Bupa Salud, 2020; OMS, 2020).

Con relación a la realidad peruana, más allá de las buenas prácticas de higiene, una de las medidas más promovidas ha sido el aislamiento social. Esta medida fue instituida el 15 de marzo de manera obligatoria a través del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM (Gobierno del Perú, 2020b). Lo que tuvo como consecuencia la paralización de la producción de las organizaciones no categorizadas como “actividad esencial”, es decir, que no brindan un producto o servicio de primera necesidad. A raíz de esta decisión, la mayor parte de las empresas optaron por continuar sus labores de manera remota en la medida de sus posibilidades. Siendo los sectores de turismo, hotelería, establecimientos comerciales, restaurantes y espectáculos los que presentaron mayores dificultades debido a la naturaleza de sus servicios; así como las pequeñas y medianas empresas (MYPE) (ANDINA, 2020c; Gobierno del Perú, 2020b).

Por este motivo, el gobierno propició una serie de medidas desde el Ministerio de Economía como la creación de un fondo de apoyo empresarial a la MYPE, el otorgar bonos para las personas independientes, el reprogramar deudas tributarias, y el dar subsidios del estado a las planillas de las empresas entre otras, con la finalidad de impulsar el desarrollo de estas empresas y mantener la cadena de pago en el país

(ANDINA, 2020b).

No obstante, según una encuesta del INEI (2020b) sobre el impacto del COVID 19 en las empresas, el 67.4% del 75.5% de las empresas que estuvieron operativas durante el segundo trimestre del año disminuyeron sus ventas, y solo el 57.7% accedieron a un programa o medida implementada por el gobierno. Asimismo, se mostró que el 92.5% de las empresas operativas presentaron dificultades como la disminución de la demanda (76.9%), altos costos en seguridad sanitaria (58.9%), paralización de la producción (50.4%), pérdida de capital de trabajo (45%), enfermedades de colaboradores por COVID-19 (19.4%) y dificultad en exportación de productos (9.7%). En consecuencia, para mitigar el impacto económico en la rentabilidad de la empresa, el 77.5% de empresas operativas han adoptado medidas laborales como flexibilidad de horarios (68.5%), reducción de horas trabajadas (54.8%), vacaciones adelantadas (22.5%), reducción de remuneraciones (20.4%), no renovación de contratos (16%) y suspensión perfecta de labores (8,1%).

Por otro lado, ante un entorno cambiante y la necesidad de continuar con la productividad y la cadena de pago, a partir de mayo del 2020 el gobierno peruano estableció la reincorporación de labores de la mayor parte de las empresas que cumplieran con una serie de medidas reglamentarias (Gobierno del Perú, 2020c). Estas medidas incluyeron aspectos tanto para garantizar la limpieza y desinfección de las instalaciones como la evaluación de la condición de salud de los trabajadores antes de reincorporarse a sus centros de trabajo (ANDINA, 2020b). Finalmente, se estableció una guía de para la aplicación del trabajo remoto con la finalidad de regularizar esta modalidad de trabajo optada por 200,000 personas a nivel nacional (Ministerio de Trabajo y promoción del empleo, 2020b).

## **2.2 Población peruana económicamente activa en adultez joven**

A partir del contexto de COVID 19, la Población Económicamente Activa en Perú se redujo en todos los grupos de edad. En el primer trimestre del año 2020 se tuvo como población PEA, en el grupo de 25 a 44 años, a 2 millones 605 mil 500 personas, lo que se redujo un año después a 2 millones 519 mil 100 personas. Es decir, la cifra cayó en 3,3% (86 mil 400 personas) del año 2020 al 2021 (INEI, 2021).

Asimismo, en cuanto a la PEA ocupada, ésta disminuyó en todos los grupos de edad. De manera específica, los trabajadores que tenían de 25 a 44 años se redujeron

en 11,1% (269 mil 900 personas); sin embargo, a pesar de ello, más de la mitad (52,8%) de la población ocupada se centra en el grupo de edad de 25 a 44 años. Finalmente, encontramos que a pesar de que el 58,7% del total de la PEA con empleo adecuado se encuentra entre 25 a 44 años, solo el 29,4% (488 mil 100 personas) de esta población cuenta con un empleo adecuado (INEI, 2021).

### **2.2.1 Necesidades de los adultos jóvenes**

Con relación a las necesidades de satisfacción laboral, según Jaimes (2020), las personas entre 25 a 44 años desean tener oportunidades laborales que les permitan desarrollarse profesionalmente; obteniendo puestos con mayores responsabilidades y remuneración. Asimismo, desean pertenecer a compañías que tengan un compromiso ético con el contexto que los rodea y les permitan tener un balance vida-trabajo.

Desde el marco de la realidad peruana, podemos evidenciar que la inserción laboral ha sido una dificultad para los jóvenes del país desde hace muchos años. Según el INEI (2020) el 68.4% del total de la PEA se encuentra trabajando de manera informal (La República, 2021). Además, en el primer trimestre del 2021, la población ocupada con seguro de salud disminuyó en 17,7%, y el subempleo por horas, específicamente en la población de 25 a 44 años de edad, se incrementó en 1,2% (3 mil 800) (INEI, 2021). Es así que una necesidad básica que se da actualmente es la estabilidad y las condiciones básicas laborales, como un seguro de salud social, vacaciones remuneradas, compensación por tiempo de servicios (CTS) y la jornada laboral de 48 horas.

Por otro lado, si las necesidades básicas mencionadas se han visto cubiertas, esta generación de trabajadores se encuentra más enfocada en buscar compañías que cuenten con beneficios relacionados al salario emocional; es decir, aspectos no remunerativos que les brinden una mayor sensación general de bienestar como flexibilidad, un adecuado clima laboral y cooperación entre áreas, así como un liderazgo que les permita desarrollar autonomía personal y visibilidad ante la compañía (Anaya & Astuhuamán, 2021; Padilla, 2016). Asimismo, Acuña et al. (2022) expone que los jóvenes buscan líderes que difundan optimismo, motivación y guía que los ayuden a desarrollar sus propios recursos de compromiso

Con relación a ello, Cano et al. (2021) plantean que las dimensiones familiar y laboral son las mayores fuentes de satisfacción y de felicidad; por lo tanto, diversos autores exponen que es importante contemplar la dimensión familiar para el

planteamiento de beneficios corporativos, considerando horarios que se acomoden a la realidad de las personas. Tomando en cuenta la Teoría General de los Sistemas, que define a un sistema como un conjunto de elementos que mantienen una interrelación constante entre sí y están diferenciados del ambiente externo, en el sistema de la familia se considera que, a partir del principio de totalidad y circularidad, todo cambio que sucede a uno de sus miembros afecta a los otros ya que están interconectados. Esto quiere decir que, a partir del contexto de crisis, las familias de los colaboradores enfrentaron una serie de cambios, y dependiendo de las medidas de la empresa hacia sus colaboradores estos fueron afrontados de diferente forma (Villarreal & Paz, 2015).

Es importante considerar que, según Cano et al. (2021) el rendimiento de los colaboradores disminuye cuando presentan conflictos familiares, generando una baja competitividad. Asimismo, Da et al. (2022) encontraron que la situación de conflictos familiares en colaboradores que trabajaban de manera remota durante la pandemia Covid-19 se relacionó con el síndrome de Burnout; siendo el trabajo una variable de escape a la ansiedad y estrés. En esta línea, la adopción de medidas de balance vida trabajo posibilita la capacidad para enfrentar cambios en el colaborador, reducción de costos por mejor retención de empleados y cambios positivos en los índices de ausentismo, rotación y clima laboral, ya que los empleados sienten reducción en los niveles de estrés y más motivación tanto en su trabajo como en sus hogares, de modo que las empresas mejoran su rendimiento y productividad (Cano et al., 2021; Da et al, 2022).

### **2.3 Percepción**

Según Robbins & Judge (2009) la percepción es un proceso en el que las personas organizan e interpretan aspectos de la realidad captados a través de sus sentidos para darle significado a su entorno. Siendo este influido a su vez por factores en el receptor, como actitudes, motivaciones, intereses, experiencia, expectativas; factores en la situación, como el tiempo o el clima laboral; y factores en el objeto, ya sea entorno, novedad, tamaño, proximidad, similitud, entre otros.

En este sentido, la percepción implica aprender a interpretar las experiencias y estímulos de acuerdo con una gama de conocimientos que se ha adquirido durante el ciclo vital, como lo son las actitudes personales y la información cultural de la sociedad en la que está inmersa la persona. De manera concreta, esta interpretación se da a través de las estructuras de significantes, los cuales organizan y evalúan a través de sistemas

cualitativos las sensaciones proporcionadas por su contexto (Vargas, 1994).

En esta misma línea, al poseer un componente cultural, la interpretación de la realidad está orientada a satisfacer las necesidades de la persona y de su entorno; implicando las funciones sociales de supervivencia y convivencia social mediante el uso del pensamiento simbólico. Lo cual se ve reflejado en los juicios, acciones y conductas cotidianas; además de orientar la toma de decisiones de las personas (Castilla, 2006; Flores & Reyes, 2010; Vargas, 1994).

Según la teoría Gestáltica de la percepción, esta se considera como una serie de interacciones y dinámicas cambiantes como resultado de diversas interrelaciones que mantiene el sujeto con su ambiente y experiencias pasadas. En este sentido, dos sujetos pueden visualizar un mismo objeto y percibir dos nociones diferentes (Kohler, 1929). Asimismo, Koffka (1935) expresa mediante el principio de Pragnanz que los procesos perceptivos presentaran una tendencia a interpretar de manera simétrica a situaciones que conlleven una relación similar entre ellas, puesto a que estas forman parte de una interpretación más grande; la cual es entendida como la totalidad. En base a este principio se desglosan 4 leyes:

1. Ley de Semejanza: tendencia a percibir como agrupados elementos semejantes entre sí.
2. Ley de Proximidad: tendencia a agrupar estímulos que se encuentren cercanos físicamente entre sí.
3. Ley de cierre: tendencia a percibir como completas o acabadas figuras para generar una mayor estabilidad.
4. Ley de destino común: tendencia a agrupar elementos que se desvían en un modo parecido con relación al conjunto mayor.

En consecuencia, las percepciones constituyen una fuente de evidencias acerca de cómo se están interpretando y valorando el entorno en el cual se encuentra inmerso la persona (Robbins & Judge, 2009; Vargas, 1994).

### **2.3.1 Percepciones sobre el compromiso organizacional**

Los colaboradores se comportan e interactúan de determinada forma basados en cómo perciben su trabajo; en este sentido, la adecuada gestión de aspectos como remuneración, evaluaciones del desempeño, condiciones laborales, oportunidades de desarrollo, etc.,

pueden influir en cómo se interprete de manera favorable o no el entorno de trabajo (Robbins & Judge, 2009). En este sentido, los colaboradores que perciben sus habilidades como óptimas y un ambiente con condiciones óptimas para poder lidiar con las demandas laborales, se encuentran más satisfechos e involucrados con las responsabilidades que realizan (Rayton et al., 2019).

La relación entre trabajador y organización se inicia desde el primer contacto con la misma, es decir, desde la postulación a la convocatoria laboral. Desde que un candidato aplica a una vacante, este lleva consigo ideas predeterminadas de cómo es el entorno laboral y cuáles son las características centrales de la empresa de acuerdo con lo que ha escuchado de su cultura organizacional, leído en noticias o foros y comentarios de sus redes cercanas. Durante esta evaluación el candidato examina si su perfil como persona se encuentra relacionado a lo que la organización promueve que valora, es decir, se realiza un “fit cultural persona-empresa” (Edwards & Shipp, 2007). Posterior a ello, al ingresar a la organización el candidato vuelve a realizar una evaluación entre lo que esperaba de la compañía y lo que realmente se le ofrece como trabajador; por lo tanto, cuando se percibe una congruencia entre lo esperado y lo real, los candidatos presentan actitudes positivas, mejor desempeño, y altos niveles de compromiso (Rayton et al., 2019).

En contraste, cuando se percibe una incongruencia entre la cultura propuesta y la vivencia dentro de la compañía; se genera una disconformidad entre lo que la compañía ofrece como recursos para hacerle frente a las demandas laborales. Por lo que, los trabajadores pueden experimentar insatisfacción, la cual puede verse reflejada en indicadores como el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo (Robbins & Judge, 2009).

Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones dediquen tiempo a conocer cómo perciben e interpretan los colaboradores su realidad laboral, de modo que cuando exista una diferencia significativa entre lo que se percibe y lo que existe, se puedan gestionar cambios para finalmente influir en la productividad de la organización y su compromiso organizacional (Robbins & Judge, 2009).

Uno de los conceptos que consideran la percepción de los colaboradores sobre el compromiso organizacional es el Apoyo Organizacional Percibido (AOP o POS - siglas en inglés), que se trata de las creencias que establecen los colaboradores sobre en qué medida su organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Se

divide en dos componentes: en primer lugar, la evaluación de la empresa hacia el desempeño y esfuerzo de los colaboradores, y en segundo lugar, las políticas e incentivos que las organizaciones brindan y que muestran interés y preocupación por el bienestar de los trabajadores. Esto se relaciona con el concepto de reciprocidad, puesto que los colaboradores demuestran esfuerzo y dedicación hacia la compañía y mantienen la expectativa de que ésta les brinde beneficios en el futuro y reconozca sus esfuerzos (Morales et al., 2014).

Además, si el colaborador percibe que la organización lo apoya y le brinda recursos adecuados, surge un sentimiento de deber hacia la empresa, por lo que el colaborador va a esforzarse para retribuir a la organización por la ayuda brindada, involucrándose con sus objetivos y no pensando en buscar otro trabajo o en renunciar (Flores & Gómez, 2018). Según Treviño & López (2022), los colaboradores a quienes su organización les brinda apoyo, información, recursos y oportunidades para aprender y desarrollarse presentan mayores niveles de compromiso organizacional.

Finalmente, Morales et al. (2014) plantean que hay tres formas de apoyo por parte de la empresa y que promueven niveles de AOP: la justicia, el apoyo de los líderes y las recompensas y condiciones laborales; por lo que, si el trabajador percibe estas tres características en su trabajo, este va a incrementar su nivel de compromiso organizacional. De esta manera, es importante el papel que cumplen los líderes en el trato hacia sus colaboradores, pues a medida que se perciba la presencia de un trato favorable y adecuado a las necesidades, aumenta el apoyo organizacional percibido por el colaborador (Qi et al., 2019).

#### **2.4 Compromiso organizacional**

Para esta investigación se tomará la definición de Meyer & Allen (1991), quienes explican que el compromiso organizacional es un estado psicológico basado en la relación entre un colaborador y una organización, y cómo dependiendo de esta dinámica el miembro de la empresa va a decidir si continuar o renunciar a la organización. Además, ellos plantean el concepto de compromiso organizacional como un constructo multidimensional dividido en tres tipos de compromiso: afectivo, que hace referencia al vínculo emocional; de continuidad, que se basa en el valor que se le da a las oportunidades brindadas; y normativo, que se refiere al sentido de lealtad y gratitud hacia la empresa. Se debe considerar que se pueden presentar estos tipos de compromiso de manera simultánea.

Otra definición es planteada por Cortina (2014), en donde hace referencia a que el compromiso organizacional es la actitud positiva del colaborador hacia su empresa, demostrando una buena disposición hacia su labor y lealtad hacia su compañía. Este concepto se basa en que los colaboradores se identifican genuinamente con los principios y metas organizacionales, se esfuerzan deliberadamente para que su empresa mejore y se encuentran motivados en permanecer dentro de su organización (Cortina, 2014).

Es importante recalcar que esta actitud se presenta gracias a un proceso de socialización con los demás colaboradores desde el momento de llegada a la empresa, facilitando comportamientos que favorecen el desarrollo de los colaboradores en líneas de carrera congruentes con sus propósitos propios y de la empresa. Asimismo, el concepto de socialización organizacional permite identificar las necesidades de socialización de los colaboradores para luego poder atenderlas e incrementar el compromiso (Cohen, 2007).

En este sentido, para que se genere el compromiso organizacional los colaboradores deben compartir con la empresa una misma visión del futuro, una misma razón de existir (misión) y una misma forma de comportarse diariamente (valores) (De Frutos et al., 1998). Según Saks (2006), las personas que se sienten identificadas con el trabajo que realizan valoran positivamente sus funciones y responsabilidades, por lo que se sienten más involucradas con sus tareas y perciben las metas de la compañía como propias. Esta percepción positiva suele evidenciarse en los comportamientos y actitudes de los colaboradores hacia sus compañeros, generando un ambiente de trabajo más colaborativo y satisfactorio. Asimismo, favorece el empoderamiento y disminuye la rotación (Orgambidez et al., 2015; Saks, 2006).

Por último, con relación al compromiso organizacional, se debe considerar el enfoque de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), que hace referencia al funcionamiento óptimo de la salud de los colaboradores, al aumento de bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables (Salanova et al., 2014). En esta línea, Hernández et al. (2022) plantean que para que una organización sea saludable, la salud no debe ser vista como un costo, sino como una inversión para generar compromiso organizacional, asimismo, los líderes cumplen un rol fundamental para promover factores protectores y por lo tanto el compromiso, como mantener un interés por los miembros de su equipo, expresarles su gratitud y reconocer sus contribuciones, fomentar interacciones positivas, demostrar empatía, apoyo y dar

confianza ante dificultades.

#### **2.4.1 Compromiso organizacional en adultez joven**

Los aspectos que se valoran para determinar un mayor o menor nivel de compromiso pueden variar dependiendo de la etapa evolutiva en que se encuentra el colaborador de la organización. Según el enfoque del ciclo vital, las demandas y recursos personales, que influyen en el compromiso organizacional, varían según las distintas etapas del ciclo vital (Baltes, 1997; Salmela, 2018; Shane & Heckhausen, 2016). El modelo de esperanza de vida (*life-span model*) sugiere además que, durante el desarrollo de su vida profesional, las personas eligen y construyen sus objetivos personales en relación no solo con sus demandas y recursos personales existentes, sino también con las demandas y recursos relacionados con el trabajo (Baltes & Dickson, 2001). En este sentido, si las personas perciben una mayor cantidad de demandas personales que de recursos personales y laborales, se exponen a presentar mayor estrés, y por consecuencia, también a una falta de capacidad de hacer frente de manera efectiva a los factores estresantes (Spini et al., 2017).

Con relación a ello, se plantea el modelo teórico de organizaciones saludables y resilientes (HERO), el cual hace referencia a que las organizaciones que establecen acciones sistemáticas y proactivas de acuerdo a la necesidad de sus colaboradores, específicamente en tiempos de crisis, cumplen el objetivo de mejorar la salud de los colaboradores y la rentabilidad de las compañías (Salanova et al., 2012). Este modelo posee tres elementos claves que interactúan entre sí: primero, los recursos y prácticas organizacionales saludables (autonomía, soporte social, balance familia-trabajo liderazgo, comunicación); segundo, colaboradores saludables, lo que guarda relación con el compromiso organizacional; y tercero, los resultados organizacionales saludables, evidenciados en el alto desempeño (Benitez, 2021; Salanova et al., 2012). En esta misma línea, Benitez (2021) expuso que las empresas que realizan prácticas en base al modelo HERO tienen una mayor probabilidad de atraer, desarrollar y retener al talento que necesitan, y que a partir de la crisis por la pandemia de la Covid-19, este modelo debe ser combinado con otros estudios que contribuyan a potenciar el compromiso organizacional.

Según la encuesta del año 2016 de la empresa Deloitte, a nivel mundial, el 25% de millenials cambiarían de trabajo tras el cumplimiento de 1 año en su organización actual si tuvieran la posibilidad, mientras que el 44% lo haría a partir de los 2 años.

Específicamente en Perú, la misma encuesta arroja que el 82% de esta generación

cambiaría de trabajo cumpliendo los 5 años en su empresa. En este sentido, se demuestra que el grupo de edades entre 20 a 40 años se caracteriza por estar en búsqueda constante de nuevos retos y beneficios; es decir, salir en busca de mejores condiciones en donde puedan adquirir mayores beneficios y perciban un ambiente laboral de acuerdo con sus necesidades, a pesar de que ello implique rotar constantemente de trabajo (Deloitte Perú, 2016). Asimismo, los aspectos que más priorizan los millennials son: percibir un alto sentido de significado en su labor e impactar a la sociedad, tener oportunidades de desarrollo profesional, demostrar capacidades de liderazgo, obtener flexibilidad y balance entre vida personal y laboral (Deloitte Perú, 2016).

En el estudio realizado por Adecco (2019) con participantes profesionales millennials, se encontró que el principal factor que tomaban en cuenta los jóvenes adultos para ingresar a una empresa eran las oportunidades de desarrollo, por lo que esta generación estaría más comprometida con su propio desarrollo profesional que con la empresa en sí, de manera que se muestra que los colaboradores millennials solo se comprometen si es que la compañía les brinda oportunidades de desarrollo alineadas a sus expectativas.

Esto también explicaría su disposición para cambiar con mayor rapidez de trabajo. Según De la Garza et al. (2019), los jóvenes adultos actuales suelen tener una alta tasa de rotación entre diferentes compañías debido a que valoran de igual manera los aspectos remunerativos y no remunerativos que se le pueden brindar.

Por otro lado, durante los primeros años de sus trayectorias profesionales, los adultos jóvenes aún no acumulan gran cantidad de contactos, experiencia y/o ingresos; a pesar de ello, tienen grandes expectativas laborales, por lo que suelen proyectar sus esfuerzos a futuro a tratar de alinear sus recursos personales y laborales con las demandas de su trabajo (Demerouti et al., 2012). Es así que los jóvenes que no se encuentran en su totalidad con las condicionales laborales suelen percibir los trabajos temporales o contratos fijos como más atractivos (Vasquez et al., 2021).

Finalmente, las organizaciones que desarrollan medidas organizacionales tales como liderazgo transformacional poseen colaboradores más saludables, con un mayor potencial y bienestar emocional, logrando mejores resultados organizacionales (Vasquez et al., 2021; Salanova et al., 2016). Se ha encontrado que los colaboradores que realmente perciben que sus líderes promueven y cumplen las actividades dedicadas a la promoción de la salud muestran mayores niveles de participación en actividades de bienestar,

mayores conductas saludables y menor estrés laboral (Hoert et al., 2018).

El estudio de Culibrk et al. (2018) demuestra que los jóvenes adultos que se ascienden a líderes resultan tener mayores puntajes en los aspectos de apego y compromiso organizacional, motivación intrínseca y extrínseca, y satisfacción e implicación laboral. Es así que, se mostró que los líderes se encuentran más satisfechos, motivados y comprometidos con su organización dado que, por la naturaleza de su labor, ellos tienen la oportunidad de tomar decisiones, tienen funciones más variadas y cuentan con mejores recompensas tangibles e intangibles.

#### **2.4.2 Modelos de Compromiso Organizacional**

Uno de los primeros modelos sobre compromiso organizacional fue el de tres dimensiones de Meyer & Allen (1991), que hace referencia a que los colaboradores pueden percibir su nivel de compromiso hacia la organización de acuerdo con tres dimensiones: Primero, el compromiso afectivo, que plantea que el colaborador mantiene un vínculo emocional con su compañía, por lo que se involucra, se identifica y goza de ser miembro de ésta. Asimismo, no existe la intención de cambiar de compañía, ya que se experimenta en el trabajo un fuerte éxito, disfrute y significado personal en la labor, por lo que se puede relacionar con la motivación intrínseca (Montoya, 2014).

Segundo, el compromiso normativo, que se basa en que el colaborador está dispuesto a permanecer dentro de la empresa por cuestiones de lealtad, gratitud y retribución por las oportunidades y recursos brindados, ya que percibe pocas posibilidades de encontrar un trabajo igual. Además, hace referencia a las normas sociales que los colaboradores siguen para que la empresa se mantenga en mejora continua (Meyer & Allen, 1991; Montoya, 2014).

Tercero, el compromiso continuo, que se refiere a la disposición del colaborador a quedarse dentro de la organización por la inversión de tiempo y por el aporte brindado dentro de ésta, así como también por los costos que tendría si lo despiden o renuncia; estos costos pueden ser financieros como bonos y salarios, o no financieros como la antigüedad laboral, las relaciones interpersonales o estatus. Por lo tanto, este tipo de compromiso se alinea con la motivación extrínseca, porque el colaborador trabaja para recibir algo a cambio, ya sea dinero o una forma de recompensa, lo que hace que siga comprometido con la compañía. Ante esto, se plantea que, en un contexto con una alta tasa de desempleo, habrá mayor nivel de compromiso de continuidad en los trabajadores, ya que valorarán los incentivos tangibles, como el económico (Meyer & Allen, 1991;

Montoya, 2014).

De esta manera, según Meyer & Allen (1997) los colaboradores se muestran comprometidos con su compañía porque han creado un vínculo afectivo con ésta, porque sienten la necesidad de retribuir, y porque sienten el deber moral de continuar como miembros. Además, cada tipo de compromiso impacta de manera diferente en la conducta del colaborador, se muestra por ejemplo el experimentar apego, demostrar un comportamiento consistente para no perder los beneficios que brinda la empresa, sentirse satisfecho con las funciones que realiza e identificarse con la organización.

Por otro lado, se presenta el modelo bidimensional de Cohen (2007) quién reconceptualiza las dimensiones de Meyer y Allen y plantea que los colaboradores ingresan a una empresa teniendo ya ciertas actitudes de compromiso y establece dos dimensiones de compromiso organizacional: apego instrumental y apego psicológico. La primera dimensión de apego instrumental se basa en que el colaborador muestra una intención de seguir siendo miembro de la empresa debido a la relación de intercambio recíproco con ésta, es decir, el colaborador se muestra comprometido a seguir laborando con la intención de adquirir beneficios gracias a sus contribuciones en la empresa, pudiendo compararse con el concepto de compromiso de continuidad de Meyer & Allen (1991); y la segunda dimensión de apego psicológico se basa en el desempeño que presenta el colaborador a favor de la compañía, dado que se identifica con las metas y valores y se involucra emocionalmente, así como también se refiere al deber moral que adquiere el colaborador al momento de ingresar a trabajar en la empresa, haciendo referencia al compromiso afectivo y normativo de los mismos autores.

Por último, Mowday et al. (1982) plantean que el compromiso organizacional significa que el colaborador se identifica y se involucra al ser un participante activo dentro de la compañía, de esta manera el colaborador pone en práctica sus principios, normas y objetivos personales para aportar valor a la empresa, es decir, los alinea para cumplir los objetivos organizacionales.

## **2.5 Adaptación al cambio organizacional**

En los últimos años, el mercado laboral se ha mantenido en constante cambio con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores y clientes. Siendo las empresas más eficientes las que pueden adaptarse oportunamente al entorno para potenciar sus capacidades. Estas capacidades se pueden agrupar en tres niveles:

necesarias para lograr los objetivos de la organización, facilitadoras de una ventaja competitiva temporal, y dinámicas; siendo las últimas las que permiten generar estrategias sostenibles en el tiempo y afrontar el cambio (García et al., 2016; Wang & Ahmed, 2007). En este sentido, las empresas se han visto en la necesidad de aprender a innovar rápidamente para afrontar el cambio y mantener su rentabilidad; involucrando aspectos como políticas, procesos y estrategias internas de las compañías (García et al., 2016).

La adaptabilidad o flexibilidad organizativa es definida como “la habilidad con la que cuenta la organización para manejar eficazmente sus recursos y capacidades para responder o adaptarse, de manera oportuna y reversible a los cambios a través de un proceso de aprendizaje” (Pineda & Cortes, 2018, p. 10). No obstante, frente a la posibilidad de cambio, es innegable que la naturaleza humana va a generar como respuesta inicial una resistencia. Es por ello que, dentro de los principales factores que se involucran en la adaptación al cambio se encuentran: el liderazgo, aspectos motivacionales y psicológicos, flexibilidad y temporalidad de respuesta, capacidades dinámicas, aprendizaje y experiencia, trabajo en equipo y planeación estratégica (Pineda & Cortes, 2018).

En relación con los aspectos motivacionales y psicológicos, estos hacen referencia a los elementos remunerativos y no remunerativos brindados por las empresas con la finalidad de mantener a sus colaboradores fidelizados y motivados con las labores que realizan; dentro de los aspectos no remunerativos, se encuentra el salario emocional (Pineda & Cortes, 2018).

El salario emocional hace referencia al “conjunto de retribuciones y gratificaciones no monetarias que el trabajador recibe de su entorno laboral que permiten garantizar su satisfacción” (Noguera, 2018, p. 2). Asimismo, esta sensación de satisfacción se encuentra delimitada por la forma en que las personas interpretan los recursos que son otorgados, evaluando si estos son lo suficientemente necesarios para cumplir las expectativas de los colaboradores (Noguera, 2018). En consecuencia, para tener un mayor impacto en el estado de ánimo de los colaboradores, los recursos brindados deben orientarse a satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar del colaborador en su día a día (González, 2017).

Por otro lado, otro factor relevante para garantizar una adecuada adaptación al cambio es el planeamiento. Según Al-Haddad & Kotnour (2015) antes de la

implementación del cambio se debe considerar las características de todas las personas involucradas en el contexto. Siendo el primer paso la exploración y diagnóstico de la situación actual, el segundo la planificación y comunicación de los cambios y finalmente la alineación cultural ante las modificaciones presentadas; vinculando como este cambio se ve reflejado en la misión, visión, principios y funciones administrativas de la organización.

Por otro lado, cabe considerar el modelo teórico RED (Recursos-Experiencias-Demandas), que evalúa los factores psicosociales, la corrección de daños, prevención de riesgos y la promoción de la salud en momentos de crisis. Este modelo refiere el estrés como un producto entre las demandas del trabajo y los recursos laborales que dispone la persona para responder a estas demandas, tomando en cuenta el impacto en la salud de los colaboradores (Salanova et al., 2014).

Es así como la adaptación a la dinámica de cambio va a depender de cómo los colaboradores van percibiendo los nuevos recursos que se presentan, involucrando condiciones ambientales y ergonómicas, formas de trabajar en equipo y el equilibrio vida-trabajo (Noguera, 2018). En esta misma línea, Day & Schoemaker (2016) postulan que las organizaciones deben de contar con capacidades dinámicas adaptables centradas en detectar, mediante una evaluación del entorno, las posibles oportunidades y amenazas; aprovechar, desarrollando acciones para hacerle frente a la situación “detectada”; y transformar, realizando ajustes efectivos dentro de la organización (Pinedo & Cortes, 2018).

Finalmente, para que estas adaptaciones se puedan llevar a cabo, es necesario tener una orientación hacia el aprendizaje continuo; centrándose en la apertura hacia el nuevo conocimiento, la innovación, la experimentación, el disminuir el miedo al fracaso y el nivel de análisis por parte de los trabajadores y líderes de las organizaciones (Baquerizo & Sentí, 2016). De esta manera, tener líderes que realicen cambios organizacionales a partir de evaluaciones de las condiciones del contexto y que fomenten el empoderamiento, va a permitir un mayor nivel de compromiso organizacional de los colaboradores (Eliyana & Ma'arif, 2019).

### **2.5.1 Adaptación al cambio organizacional en tiempo de crisis**

En medio de la crisis durante la pandemia por el Covid-19, la adaptación laboral es uno de los mayores retos que las organizaciones pueden enfrentar. Siendo un logro que depende de la actuación de todos los miembros que las componen, incluyendo tanto el

cumplimiento de las normas de bioseguridad para evitar la propagación del virus, como la resiliencia frente a nuevos escenarios. Haciendo énfasis en el aprendizaje de nuevas habilidades para el desarrollo organizacional, las cuales pueden dividirse en: socioemocionales (como creatividad y resiliencia) y digitales (como uso de herramientas tecnológicas y trabajo en equipo remoto), las últimas debido al aumento de la interacción en entornos virtuales (ECE, 2020).

Además, durante la crisis, se vio la necesidad de garantizar una cultura de salud en el trabajo (COH - siglas en inglés) que ayude a la adaptación laboral. Ésta involucra los apoyos ambientales, políticos, de líderes y de compañeros de trabajo, que de acuerdo a la manera en que se presentan, influyen en las percepciones de los colaboradores sobre el apoyo de la organización en cuanto a salud y estilo de vida (Payne et al., 2018).

En este sentido, la necesidad de bienestar, aprendizaje y dominio de la virtualidad se ha hecho parte en las capacitaciones promovidas por las empresas, de modo que el teletrabajo se convierta en una forma cotidiana y eficaz de mantener las actividades laborales con los demás miembros de la organización (Qi et al., 2019). En esta línea, algunos autores exponen que durante la pandemia Covid-19 las habilidades de comunicación afectiva y actividades extralaborales promovidas por la compañía como yoga, manualidades, etc; son esenciales para que los colaboradores no generen síntomas de Burnout (Giauque et al., 2022; Sascha et al., 2020).

Uno de los movimientos actuales relacionados con el aprendizaje se denomina “reskilling”, que significa enseñar habilidades para realizar nuevas funciones, lo que permite que los colaboradores se mantengan aprendiendo y contribuyendo efectivamente a su empresa. Entre los principales temas de capacitaciones están la gestión del cambio, el liderazgo, la cultura y clima organizacional, técnicas de teletrabajo y transformación digital (ECE, 2020). Asimismo, según García et al. (2021), los periodos de crisis son catalizadores de tendencias, puesto que fuerza a las organizaciones a introducir acciones novedosas de gestión de riesgo, innovación y aceleración en adopción de herramientas. Siendo la adopción de nuevas tecnologías un factor esencial para garantizar la continuidad de la interacción entre los equipos de trabajo.

No obstante, Culma et al. (2020) plantea que las organizaciones han presentado dificultades para gestionar su adaptación bajo el contexto de crisis por la pandemia Covid-19, pues la respuesta que han proporcionado no ha sido la más acorde con las necesidades de sus trabajadores. Por ejemplo, existen empresas que no consideran todas

las dimensiones de la salud física, mostrando que aproximadamente sólo el 12% de colaboradores recibe elementos como una silla ergonómica para realizar cómodamente sus funciones. Asimismo, los colaboradores nombran como aspectos negativos a la adaptación durante el periodo de aislamiento social, las dificultades de conectividad, la falta de espacios adecuados en el hogar para realizar el teletrabajo y el aumento de horas laborales, lo que dificulta mantener un balance vida-trabajo adecuado.

Es así como, primero, se evidencia la falta de capacitación del personal para laborar bajo la modalidad de teletrabajo; en este contexto, se muestra una gran cantidad de colaboradores que experimentan por primera vez lo que es trabajar bajo esta modalidad, lo que obliga a las organizaciones a atender en prioridad las necesidades de capacitación de su personal, de modo que esto no se convierta en una carga física y cognitiva para ellos. En esta línea, se muestra un importante retraso tecnológico y sobrecarga laboral, específicamente en el sector educativo, tomando en cuenta el corto tiempo de adaptación virtual en el interior del país (Culma et al, 2020). Asimismo, existen estudios que demuestran que el teletrabajo involucra bajas en la creatividad y el pensamiento innovador, dado que se convierte en un ambiente aislado y solitario sin interacción social, lo que impacta en la productividad (Cano et al., 2021).

Respecto a ello, se expone la Teoría de Recursos y Capacidades y su relación con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que plantea que el efecto de las TIC sobre los resultados organizacionales dependerá de las acciones conjuntas de los recursos humanos, culturales y de gestión organizacional. De esta manera, las organizaciones que utilicen tecnologías informáticas y de comunicaciones, sumado a la existencia de un clima y cultura organizacional flexible al cambio, obtendrán mejores resultados (Del Águila et al., 2003). El uso de las TICs en el teletrabajo se ha convertido en una herramienta que puede crear un balance adecuado entre el trabajo y la vida personal de sus colaboradores, favoreciendo la conciliación trabajo-familia y siendo una estrategia adoptada por las compañías para flexibilizar el tiempo (Cano et al., 2021).

Es así como la transformación digital debe tener un foco en la estrategia y agilidad organizacional. Esta última permite adaptar y captar capacidades de cambio de manera rápida y flexible, gestionando el entorno que lo rodea y anticipando respuestas de manera oportuna (García et al., 2021). En esta línea, Fierro (2021) evidenció en su investigación realizada a 109 empresas mexicanas, que una alineación estratégica de la alta dirección previo a la gestión del cambio predice una respuesta positiva en la colaboración virtual,

transformación digital y agilidad estratégica. Siendo los TICs herramientas que permiten una mayor comprensión de las responsabilidades, objetivos y normas sociales; fomentando el mantenimiento de la identidad de los equipos de trabajo. Asimismo, un aprendizaje de la investigación fue la correcta delimitación de los canales de comunicación organizacional, permitiendo establecer límites entre la vida personal del colaborador y su espacio laboral.

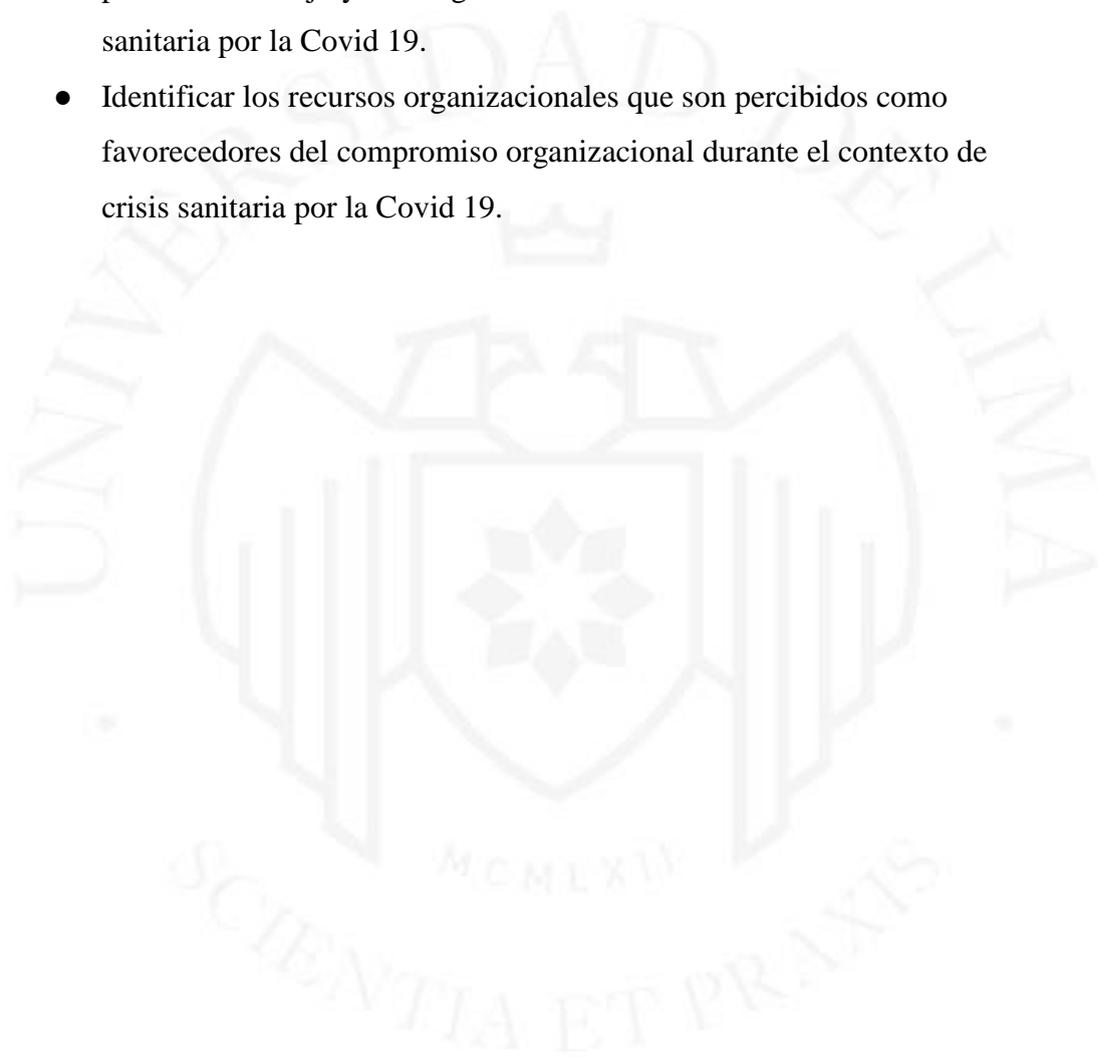
Ante esto, Khanh et al. (2020), plantea que la comunicación dentro del equipo es clave para la toma de decisiones y la cultura empresarial, dado que los miembros deben trabajar juntos para superar dificultades y cambios en las organizaciones. Asimismo, respecto al desarrollo profesional, mantener una adecuada comunicación con los miembros va a permitir desarrollar sus competencias, así como brindarles herramientas y recursos adecuados para incrementar la productividad y el compromiso.

Por otro lado, Wuryani et al. (2021) proponen que el liderazgo situacional es un modelo efectivo para hacerle frente a situaciones de incertidumbre; encontrando que este se relaciona positivamente con la motivación en el trabajo y el compromiso en los colaboradores. Asimismo, al tener su centro en comprender el contexto y las necesidades del colaborador para plantear el acompañamiento pertinente, este tipo de liderazgo involucra diferentes variables que permiten a los colaboradores encontrar un sentido en sus labores, a la vez que perciben un genuino interés en su desarrollo profesional-personal; lo que a su vez impacta en la motivación percibida hacia sus labores (Alobaidan et al., 2020).

En el Perú, se encontró que muchas de las empresas aún no están preparadas para identificar a futuros líderes dentro sus organizaciones y capacitarlos para trabajar con su población; por lo que se ve la necesidad de empezar a desarrollar colaboradores que se transformen en líderes que motiven a su equipo, fomenten un adecuado clima laboral, y logren manejar sus emociones, sobre todo en época de crisis y adaptación al cambio organizacional (Castillo et al., 2019).

## CAPÍTULO III: OBJETIVOS

- Identificar la percepción del compromiso organizacional de los colaboradores durante el periodo de adaptación por el contexto de crisis sanitaria por la Covid 19.
- Describir la percepción de los colaboradores sobre la adaptación a sus puestos de trabajo y a su organización durante el contexto de crisis sanitaria por la Covid 19.
- Identificar los recursos organizacionales que son percibidos como favorecedores del compromiso organizacional durante el contexto de crisis sanitaria por la Covid 19.



## CAPÍTULO IV: MÉTODO

### 4.1 Enfoque y diseño de investigación

El estudio realizado fue de enfoque cualitativo, basándose en recopilar datos centrando el análisis en el ser humano y la comprensión de los significados que éste le pueda brindar a los diferentes fenómenos sociales, motivo por el cual no se utilizó la cuantificación (Katayama, 2014).

Por otra parte, el alcance del estudio fue descriptivo; en este sentido, la recolección de datos se realizó en un momento único y tuvo como pretensión describir las características de un fenómeno en concreto; en este caso, la percepción del compromiso organizacional de los colaboradores de una compañía en un periodo de crisis. Por lo tanto, el método fue fenomenológico; es decir, se buscó comprender las experiencias de vida y los sucesos de los sujetos desde su propia perspectiva, a partir de sus propios testimonios (Fuster, 2019; Hernández & Mendoza, 2018).

### 4.2 Participantes

Los participantes fueron 10 colaboradores de una empresa de consumo masivo, hombres y mujeres entre 24 y 35 años de Lima Metropolitana. Su condición socioeconómica fue media, de nivel educativo superior completo. En este sentido, el método de selección de participantes fue no probabilístico y por conveniencia puesto que se seleccionó a casos disponibles de fácil acceso (López, 2004). Los entrevistados pertenecieron al personal administrativo, específicamente de las áreas de Recursos Humanos y Ventas.

Según Vaillant (1977), en la etapa del desarrollo de la adultez temprana, que se da entre los 20 y 40 años, se atraviesa por un proceso llamado la consolidación de la profesión, el cual implica que las personas tengan como prioridad concentrar sus recursos personales para rendir exitosamente en su profesión (como se citó en Feldman, 2007). Es así que se utilizó de base esta etapa, con gran enfoque laboral, para elegir a los participantes y describir su percepción respecto a su coyuntura organizacional en tiempos de pandemia, tomando en cuenta que en el Perú más de la mitad (52,8%) de la población con un empleo activo se centra en este grupo de edad (INEI, 2021).

En cuanto al número de muestra requerida, esta se definió mediante el punto de saturación; la cual hace referencia a la evaluación sucesiva de la información recolectada en las entrevistas en relación con los objetivos de la investigación. De esta manera,

cuando la información se tornó repetitiva y no introdujo nuevo conocimiento a la investigación se consideró que se había llegado al “punto de saturación” de la información (Sandoval, 2002). En esta línea, a partir de este proceso se alcanzó una validez de generalización de la muestra para estudios de un grupo con características socio estructurales similares a partir del resultado del conjunto de información en las declaraciones (Mejía, 2000; Sandoval, 2002).

### **4.3 Técnicas de recolección de información**

Dado que el tema del presente estudio implicó analizar la percepción de compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa en el proceso de adaptación de su compañía durante un periodo de crisis, se recogió la información mediante entrevistas semiestructuradas a profundidad, con el objetivo de que los participantes puedan expresar las respuestas sobre sus creencias, motivaciones y sentimientos, de manera detallada y con total sinceridad y comodidad (Katayama, 2014). De esta forma, resultó posible profundizar en los temas de interés e indagar acerca de las percepciones, actitudes y sentimientos acerca del fenómeno a estudiar manteniendo la confidencialidad (Herrera, 2017).

Según Katayama (2014) la entrevista a profundidad consiste en la interacción entre el investigador y el participante del estudio, y se caracteriza por ser directa, personal y en forma de diálogo, de modo que busca explorar detalladamente las creencias, deseos y sentimientos del participante sobre un tema determinado. Para plantear una entrevista a profundidad se utiliza una guía no estandarizada, es decir, se formulan una serie de preguntas de acuerdo con las características del sujeto investigado. Esta guía le sirve al entrevistador para enfocarse lo más posible en el tema y responder a la problemática investigada.

Uno de los tipos de guía de entrevista, y el que se usó en el presente estudio, se trató del tipo de guía semiestructurada. Esta consiste en tener el tema de la entrevista y las preguntas previamente establecidas; sin embargo, se permite que el entrevistador, según su propio criterio, reorganice, reformule o elimine ciertas preguntas de acuerdo con cómo procede la entrevista. Asimismo, la validez metodológica de esta técnica se da en el sentido en que el participante se muestra como un caso particular que representa a un grupo de referencia dentro del contexto social; por lo tanto, su discurso permite explorar las evaluaciones del propio sujeto y de otros casos existentes sobre un tema específico (Herrera, 2017; Katayama, 2014).

En esta línea, esta técnica fue seleccionada para la investigación; diseñando una guía de 16 preguntas, dividida en tres categorías: adaptación a la crisis sanitaria por el Covid-19, adaptación de la organización ante la crisis sanitaria y compromiso organizacional de los colaboradores hacia su compañía.

Para su aplicación, fue necesario que, primero, se garantice que la entrevista se realice en un lugar cómodo y tranquilo; segundo, que el entrevistador logre ser empático y respetuoso con el entrevistado, buscando siempre la objetividad en las respuestas y evitando emitir sesgos sobre las opiniones del entrevistado; por último, que el entrevistador tenga conocimientos sobre técnicas de entrevista y habilidades interpersonales para dirigir la entrevista. Asimismo, el proceso de entrevista a profundidad consistió en tres momentos: la entrada, la indagación y la terminación. En primer lugar, en la entrada, en donde el entrevistador procedió a realizar su presentación personal, presentar el tema de estudio y el objetivo de la investigación al entrevistado. En segundo lugar, en la indagación, en donde el investigador y el entrevistado comienzan un diálogo que consiste en preguntas y respuestas acerca del tema. Finalmente, en la terminación, por lo cual se acaban las preguntas y se finaliza con la entrevista agradeciendo al participante por su tiempo y respuestas (Herrera, 2017; Katayama, 2014).

Cabe resaltar que, debido al contexto actual, las entrevistas se realizaron de manera virtual. Ante ello, Retamal (2020), expone que se deben de cumplir algunas condiciones mínimas para garantizar la validez de la entrevista. En primer lugar, se debe capacitar a los entrevistadores en las funcionalidades de la plataforma, así como en cuál es el espacio idóneo para realizar la entrevista. En segundo lugar, se debe respetar la confidencialidad del entrevistado, por lo que se recomienda realizar grabaciones de audio únicamente. Finalmente, es importante tener una plataforma alterna a la cual se pueda acudir en caso existiesen dificultades técnicas.

#### **4.4 Procedimiento de recolección de información**

En primer lugar, se contactó mediante Whatsapp a 10 trabajadores de una organización, de las áreas de Recursos Humanos y Ventas, con el objetivo de invitarlos a participar en la presente investigación. A partir de las respuestas de aceptación voluntaria de los trabajadores, se procedió a informarles los detalles del proceso, los objetivos de la investigación y la confidencialidad garantizada, para proceder a coordinar la disponibilidad para las entrevistas individuales.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas a profundidad con los participantes.

Las entrevistas tuvieron lugar entre abril y junio del 2021, con una duración promedio de 40 minutos. Para su ejecución, se empleó la plataforma de comunicación digital Zoom, grabando únicamente el audio de dichas entrevistas por motivos de confidencialidad. Finalmente, antes de comenzar la entrevista, se leyó el consentimiento informado y los participantes lo firmaron de manera digital.

En relación con los principios éticos implicados, primero, se encuentra el uso del consentimiento informado, que hace referencia a brindar a los participantes suficiente información sobre el objetivo del estudio, el diseño, y cualquier posibilidad de beneficio o riesgo; por lo tanto, el participante tiene el derecho a decidir participar voluntariamente, y de retirarse cuando desee. Segundo, se toma en cuenta el principio de confidencialidad, que significa que los datos personales del participante deberán ser protegidos y no serán expuestos. Tercero, el principio de beneficio, que se refiere a que el riesgo de que el participante sufra algún daño debe reducirse al mínimo, siendo los beneficios del conocimiento gracias al estudio mayores al posible daño; en este sentido, la investigación debe contribuir al beneficio social. Por último, es importante el papel del investigador, respecto a tener la capacidad de identificar cualquier problema ético y la responsabilidad de actuar en función a ello (Álvarez & Jurgenson, 2003).

## CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En primer lugar, se contactó mediante WhatsApp a 10 trabajadores de una empresa de consumo masivo de Lima Metropolitana con el objetivo de invitarlos a participar en la presente investigación. Los participantes fueron 3 hombres y 7 mujeres, de entre 24 y 35 años, de las áreas de Recursos Humanos y Ventas. El nivel de instrucción de los participantes fue educación superior completa; cumpliendo cargos como asistentes, analistas y especialistas de sus determinadas áreas, y teniendo un tiempo en la compañía entre 2 a 6 años. Asimismo, 4 de los participantes refirieron mantener una carga familiar por cuidado de enfermedad o gasto económico a padres, esposas y hermanos.

A partir de las respuestas de aceptación voluntaria de su participación en el estudio, se procedió a informarles los detalles del proceso, los objetivos de la investigación y la confidencialidad garantizada, para proceder a coordinar la disponibilidad de sus tiempos y agendar las entrevistas individuales.

Respecto a la representatividad de la muestra, se determinó a partir del concepto de representatividad socio estructural, es decir, cuando se logra describir las características principales de un grupo de modo que se pueda analizar el objeto de estudio mediante la red de relaciones que éste posee; lo que permite observar la composición y dinámica de las situaciones sociales del fenómeno (Mejía, 2000).

En segundo lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad con los participantes. Esta técnica permite mantener una secuencia lógica de temáticas a indagar a través de preguntas prediseñadas; así como permite una apertura al cambio de la secuencia de acuerdo con la vivencia de la entrevista. Asimismo, brinda posibilidad a ahondar con profundidad acerca de cómo el entrevistado/a vivencia la problemática o temática desde su propia singularidad, y permite contextualizar la temática en un marco subjetivo; llegando a un conocimiento que se da a explicar a través de un marco conceptual (Álvarez & Jurgenson, 2003).

Luego de finalizar la fase de entrevistas, se procedió a la transcripción y análisis de la información recabada. Para ello, se analizaron los datos a través de la categorización, siendo el proceso de clasificar, conceptualizar o codificar las respuestas de los entrevistados en unidades temáticas; es decir, identificar conceptos y significados similares en las verbalizaciones de los participantes para luego agruparlas en categorías, y formar patrones que sean utilizados para interpretar los datos posteriormente para

generar mayor comprensión de las personas estudiadas (Álvarez & Jurgenson, 2003; Hernández & Mendoza, 2018; Piñera et al., 2019).

Durante la conceptualización del presente trabajo de investigación se estableció, de antemano, tomar la definición teórica de Meyer y Allen (1991) sobre el compromiso organizacional. De este punto se partió para analizar la percepción de los colaboradores sobre su compromiso en el proceso de adaptación de su compañía a un período de crisis, identificando los cambios que han percibido durante el proceso de adaptación y los recursos laborales que favorecen su compromiso organizacional. Con relación a ello, la supresión de categorías se determinó a partir de un proceso de comparación constante de los datos, quedando las categorías que mostraban más similitudes entre datos y permitían analizar la teoría emergente (Álvarez & Jurgenson, 2003).

En este sentido, los fenómenos a explorar fueron: Primero, la percepción, la cual consiste en un proceso en el que las personas organizan e interpretan aspectos de la realidad captados a través de sus sentidos para darle significado a su entorno; siendo influido por factores personales como actitudes, motivaciones, intereses, experiencia, expectativas; factores en la situación, como el tiempo o el clima laboral; y factores en el objeto, ya sea entorno, novedad, proximidad, similitud, entre otros (Robbins & Judge, 2009). Segundo, el compromiso organizacional, entendido como un estado psicológico basado en la relación entre un colaborador y su organización, demostrando una buena disposición hacia su labor, lealtad y deseo de continuar en su compañía (Meyer & Allen, 1991). Y, por último, la adaptación al cambio organizacional, que hace referencia a la capacidad de organización de la empresa para gestionar eficaz y eficientemente sus recursos con la finalidad de responder oportunamente a las demandas del contexto a través de un proceso de aprendizaje continuo (Pineda & Cortes, 2018).

Asimismo, se realizó un análisis de conceptos teóricos a través de la estrategia triangulación de teorías, con el fin de confrontar los esquemas teóricos escogidos para analizar una misma información. Esto permitió reducir sesgos y aumentar la comprensión del tema de estudio. De este modo, el análisis de contenido se realizó agrupando información similar en categorías y subcategorías (Páramo et al., 2020).

A partir de lo anterior, se encontraron las siguientes categorías: En primer lugar, se analizó la categoría “Percepción sobre el compromiso organizacional”, que incluye 3 subcategorías: Percepción del compromiso afectivo del colaborador, Percepción del compromiso de continuidad del colaborador y Percepción del compromiso normativo del colaborador. En segundo lugar, se examinó la categoría “Percepción sobre la adaptación

al puesto de trabajo”, involucrando 2 subcategorías: Apoyo de los jefes durante la adaptación al rol y Desbalance de límites vida-trabajo. En tercer lugar, se analizó la categoría “Percepción de cambios en la rutina del colaborador”, que incluye 3 subcategorías: Percepción acerca del cambio de la modalidad de trabajo, Percepción de cambio en la interacción social y Percepción de cambio en la interacción familiar. En cuarto lugar, se indagó sobre la categoría “Recursos laborales que favorecen el compromiso organizacional”, que abarca 3 subcategorías: Recursos que favorecen el compromiso de continuidad, Recursos que favorecen el compromiso afectivo y Recursos que favorecen el compromiso normativo.

### **5.1 Percepción sobre el compromiso organizacional**

En primer lugar, esta categoría se relaciona con el proceso de interpretación y otorgamiento de significado acerca del vínculo que siente el colaborador con relación a la lealtad, disposición y deseo de continuar en su organización. Incluye 3 subcategorías: percepción de compromiso afectivo del colaborador, percepción de compromiso de continuidad del colaborador, percepción de compromiso normativo del colaborador.

#### **5.1.1 Percepción de compromiso afectivo del colaborador**

Esta subcategoría se refiere a la percepción de que los colaboradores se encuentran comprometidos dado que sus valores y metas personales están alineadas con los valores y metas organizacionales.

MR de 31 años comenta: *"El trabajo en sí me motiva porque siento que hay algunas cosas interesantes en las que estamos trabajando. Es un momento de un reto profesional"*.

JR de 28 años comenta: *"Totalmente comprometido, daba la vida (...) Yo intentaba dar todo por la empresa. Y no solamente por la empresa, sino por mí y por profesional"*.

DV de 27 años refiere: *"Y lo otro es que conoces a gente que la rompe, gente crack que está en la compañía y que la conoces y aprendes mucho por el mismo hecho de que ya está enganchando con el fit, que tiene todas estas cualidades que tú estás aprendiendo. Esas son las cosas que más valoro. Y bueno el rubro, es súper entretenido, digamos que te alivia un poco la carga"*.

Con relación a ello, Meyer & Allen (1991) plantean que el compromiso afectivo se presenta cuando el colaborador experimenta un disfrute y significado en su labor en

sí, ya que sus propios valores y metas personales son congruentes a las de la compañía (Montoya, 2014). Asimismo, hace referencia a la dimensión de apego psicológico planteada por Cohen (2007), que explica que el desempeño del colaborador va a ser en favor de la compañía si se identifica y se involucra emocionalmente dentro de esta, generando una motivación intrínseca.

En este sentido, cuando existe una congruencia entre los valores de la empresa y las del colaborador, incrementa el vínculo positivo entre ambos, favoreciendo el compromiso del colaborador con su organización y creando un “fit cultural persona-empresa” (Edwards & Shipp, 2007). Es así como, las personas que perciben una congruencia y un significado positivo en sus labores no solo van a valorar positivamente sus funciones y responsabilidades, sino, que también van a referir un mayor involucramiento y motivación hacia sus tareas debido a la contribución que perciben que generan en su contexto profesional y personal, creando un vínculo afectivo con el mismo y por lo tanto un mayor nivel de compromiso (Sacks, 2006). Es importante recalcar que este vínculo se presenta gracias a un proceso de socialización con los demás colaboradores, por lo que si perciben que todos los miembros comparten los mismos principios, valores y conductas diarias se sentirán más identificados, y, por lo tanto, más comprometidos con su empresa (De Frutos et al., 1998).

Es por ello por lo que existe la necesidad de brindarle un acompañamiento más cercano a los colaboradores tanto en su ámbito laboral como personal, para poder identificar y atender sus necesidades de manera congruente con sus valores metas, lo que podría incrementar la motivación intrínseca que perciben hacia la organización y sentirse más involucrados en sus labores. Asimismo, es importante que los líderes expresen abiertamente a su equipo sobre su disposición de acompañamiento en relación con las necesidades de desarrollo personal y profesional de su equipo, favoreciendo que el colaborador perciba el apoyo organizacional y desee permanecer por un periodo más prolongado de tiempo en la organización.

### **5.1.2 Percepción del compromiso de continuidad del colaborador**

Esta subcategoría se refiere al proceso de interpretación y otorgamiento de significado acerca de cómo el colaborador se encuentra comprometido dado que percibe su aporte e inversión en la organización, y valora las oportunidades y recursos brindados por la organización.

CH de 30 años comenta: *"Estar aquí me ayuda un montón, me ayuda económicamente, estoy ahorrando plata porque finalmente hoy voy a poder hacer lo que quiero con todo o ahorrar."*

CC de 24 refiere: *"El simple hecho de los beneficios que me han dado por pandemia o prepandemia también que habían, te hacen darte cuenta de que la empresa sí te valora."*

FC de 27 años comenta: *"Bueno, sí, a veces sí, nos dan regalos cheveres. Pero el esfuerzo si es reconocido (...) Igual me gusta estar acá. Me encanta"*.

RR de 26 años refiere: *"No sé si hay agradecimiento (...) Un plus, o sea nada. No sé, si vendes más en un mes, danos un incentivo (...) no hay incentivos a eso"*.

Con relación a ello, según Meyer y Allen (1991) el compromiso continuo hace referencia a la disposición del colaborador a quedarse dentro de la organización por la inversión de tiempo y el aporte brindado dentro de ésta, así como también por los beneficios que recibe, como bonos, salarios y/o descuentos, considerando que son incentivos únicos que no encontraría en otra empresa, lo que fomenta que continúe en ella. Esto se relaciona con la motivación extrínseca, porque el colaborador trabaja para recibir beneficios a cambio, lo que hace que siga comprometido con la compañía. Asimismo, se puede mostrar cómo, en un contexto de crisis en donde existe una alta tasa de desempleo, los colaboradores valoran los incentivos tangibles, como el económico, lo que facilita la presencia del compromiso de continuidad en los trabajadores (Montoya, 2014).

Según el concepto de Apoyo Organizacional Percibido (AOP), para que un colaborador se sienta comprometido, debe existir una relación recíproca con la empresa, es decir, el colaborador se esfuerza en su labor y la empresa lo premia con incentivos y políticas por su esfuerzo (Morales et al., 2014).

Ante esto, Morales et al. (2014) plantean que los colaboradores perciben el apoyo organizacional, y por lo tanto, aumentan su compromiso, si es que creen que la empresa es justa con ellos, perciben que sus jefes los apoyan y confirman que reciben adecuadas recompensas y condiciones laborales según sus contribuciones. De esta manera, es importante el papel que cumplen los líderes en el trato hacia sus colaboradores, pues a medida que se perciba la presencia de un trato favorable y adecuado a las necesidades, aumenta el apoyo organizacional percibido por el colaborador, así como también el compromiso con la organización (Qi et al., 2019).

No obstante, para implementar incentivos y políticas organizacionales se debe tomar en cuenta las preferencias de la población en cuestión, siendo un proceso vivo de retroalimentación entre empresa-trabajador. En esta línea, Pons & Ramos (2010) plantean que para que los trabajadores puedan sentirse comprometidos con sus empresas, estas últimas deben conocer muy bien las necesidades de sus colaboradores para luego satisfacerlas.

Considerando lo expuesto, los entrevistados valoran que la empresa les brinde incentivos económicos y recompensas tangibles de acuerdo con sus contribuciones en su rol laboral, lo que facilita su compromiso de continuidad, dado que perciben que su empresa les retribuye sus esfuerzos y los valora como miembros, lo que hace que continúen contribuyendo activamente. No obstante, los jefes tienen la responsabilidad de acompañar a sus colaboradores con el fin de conocer sus necesidades, de acuerdo también a sus planes futuros dentro de su ciclo laboral, para después poner en práctica políticas e incentivos organizacionales consistentes en el tiempo que fomenten el compromiso laboral.

### **5.1.3 Percepción de compromiso normativo del colaborador**

Esta subcategoría se refiere a la percepción de que los colaboradores se encuentran comprometidos por cuestiones de lealtad, gratitud y retribución hacia las oportunidades brindadas por la empresa.

JR de 28 años refiere: *“Yo soy súper camiseta, en la empresa que haya estado en su momento. Lo aprendí de mis papás y en mi formación como persona, siempre sé agradecido con las instituciones que te den oportunidades, y en el trabajo comprométete en todo lo que puedas como agradecimiento adicional”*.

FC de 27 años comenta: *“Puedo haber perdido un poco de compromiso, pero luego que me ascendieron, fue súper chévere. Entonces me motiva por más que fue sacada de mugre (...) ahí subió un poco el compromiso, así sí te motivan”*.

MR de 31 años comenta: *“Nunca dejé de dar la milla extra. Y creo que, qué mayor muestra compromiso, a pesar de que yo sentía que de repente la empresa no era justa conmigo (...) Porque en ese momento decía ok, estas no son las mejores circunstancias laborales en cuanto a beneficios. Sin embargo, creo que sí la empresa me está retando profesionalmente, entonces tengo que dar la talla y pase lo que pase”*

Con relación a ello, Meyer y Allen (1991) comentan que el compromiso

normativo se da cuando un colaborador está dispuesto a permanecer dentro de la organización debido a la lealtad, gratitud y retribución por las oportunidades y recursos que se le brindan en comparación a otros lugares de trabajo.

En este sentido, considerando el constructo de Apoyo Organizacional Percibido, se plantea que, si el colaborador percibe que la organización lo apoya y le brinda oportunidades, este empezará a experimentar un sentimiento de deber y obligación hacia la empresa, por lo que el colaborador va a esforzarse para retribuir a la organización por la ayuda brindada, mostrando lealtad a seguir trabajando para cumplir los objetivos de la misma (Jiménez et al., 2009).

No obstante, según Deloitte Perú (2016) el 82% de millennials cambian de trabajo de 2 a 5 años con la finalidad de enriquecer su experiencia profesional en distintos rubros. Por esta razón, uno de los factores que se deben tomar en cuenta para incrementar el nivel de compromiso dentro de la organización sería la percepción de desarrollo profesional. En esta misma línea, según Treviño & López (2022), los colaboradores a quienes su organización les brinda apoyo, información, recursos y oportunidades para aprender y desarrollarse presentan mayores niveles de compromiso organizacional.

Tomando en cuenta lo expuesto, vemos que las entrevistadas valoran y se encuentran agradecidas por la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa, por lo que, a pesar de que no todas perciban la presencia de beneficios adecuados para ellas, se puede inferir que existe una lealtad, gratitud y retribución por las oportunidades de desarrollo que brinda la empresa, manteniendo un compromiso por seguir siendo parte de esta.

## **5.2 Percepción sobre la adaptación al puesto de trabajo**

En segundo lugar, esta categoría se relaciona con el proceso de interpretación y otorgamiento de significado acerca de la capacidad de la organización para manejar sus recursos adecuadamente y responder a los cambios. Incluye 2 subcategorías: apoyo de los jefes en la adaptación al rol y desbalance de límites vida-trabajo.

### **5.2.1 Apoyo de los jefes en la adaptación al rol**

Esta subcategoría se refiere a las acciones realizadas por los líderes del equipo con la finalidad de garantizar a sus colaboradores su adaptación al rol en el contexto de crisis sanitaria.

CC de 24 años comenta: *"Me dijeron (mis jefes) que me iban a comenzar a dar más*

*la palabra en algunas ocasiones o me decían que simplemente me lanzara a comentar y que así me equivocara o algo ellos me iban a reforzar".*

SC de 25 años comenta: *"Creo que si me dieron bastante flexibilidad de tiempos y confiaron bastante también en la habilidad que tengo para manejar mis tiempos (...) con el tema de cambios sí nos ayudaron bastante, me han dado bastante flexibilidad, que era un poco lo que pedía".*

Con relación a ello, se encuentra el concepto de Apoyo Organizacional Percibido (POS - siglas en inglés), que se trata de las creencias que establecen los colaboradores sobre en qué medida su organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. De esta manera, es importante el papel que cumplen los líderes en el trato hacia sus colaboradores, pues a medida que se perciba la presencia de un trato favorable y adecuado a las necesidades, aumenta el apoyo organizacional percibido por el colaborador (Qi et al., 2019).

En esta misma línea, Pineda & Cortes (2018) expresan que uno de los principales factores que se involucran en la adaptación al cambio es el liderazgo, principalmente uno que permita desarrollar la autonomía y visibilidad de los colaboradores. De esta manera, una adecuada relación con líderes que realicen cambios organizacionales a partir de evaluaciones de las condiciones del contexto y que fomenten el empoderamiento, permite un mayor nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de esta generación (Anaya & Astuhuamán, 2021; Eliyana & Ma'arif, 2019; Noguera, 2018; Padilla, 2016).

Sin embargo, Pérez (2018) expone que, dependiendo de las características individuales de la persona, una misma situación puede ser percibida como positivamente retadora o desgastante; puesto que la situación es interpretada desde los componentes conductuales, emocionales y cognitivos de cada uno. En este sentido, es necesario que los jefes se muestren atentos sobre el estado emocional de sus colaboradores frente a los desafíos que se presentan durante el contexto de COVID 19, estableciendo una comunicación constante y efectiva, de modo que los trabajadores perciban el soporte que necesitan para adaptarse emocional y laboralmente a esta nueva realidad.

De esta manera, se evidencia que los colaboradores valoran positivamente el empoderamiento, la confianza y la flexibilidad que reciben por parte de los jefes en la compañía; esto se explicaría dado que, al tener roles de menor jerarquía en la compañía (Analista Junior) valoran la autonomía que les puedan otorgar para realizar sus labores, independientemente de su rango jerárquico. En este sentido, se muestra fundamental la

presencia del liderazgo transformacional como una medida organizacional saludable, sobre todo en épocas de crisis, ya que este tipo de liderazgo permite desarrollar la autonomía y visibilidad de los colaboradores, y por lo tanto, aumenta el nivel de compromiso organizacional.

Por otro lado, CC de 24 años comenta: *"Mis jefes me daban algunos días libres, me decían, trabaja como que hasta las tres de la tarde porque estás saturada (...) (Los líderes) te dan la facilidad de recursos que te ayudaban para que la persona se siente apoyada en temas emocionales"*.

MR de 26 años comenta: *"Si estaba muy estresada y no veía de salida de cómo priorizar hablaba con mi jefe para tener otro punto de vista y también para que me diga esto es más importante que lo otro, o lo está viendo así y podrías verlo así y sería más sencillo"*.

CH de 30 años comenta: *"Entonces no solamente me enseñó (Mi jefa) en lo personal también cómo pasar lo de mi papá. Ese acompañamiento de oye vete y estate con tu familia. Me hace sentir que no solo soy una colaboradora de su equipo, sino que somos amigas"*.

Con relación a ello, de acuerdo con el modelo teórico HERO, las organizaciones que brindan un soporte integral a sus colaboradores, considerando aspectos psicológicos y sociofamiliares, poseen trabajadores más saludables, con un mayor potencial y bienestar emocional, logrando mejores resultados organizacionales (Salanova et al., 2014). Sumado a ello, se ha encontrado que los colaboradores que realmente perciben que sus líderes promueven y cumplen las actividades dedicadas a la promoción de la salud muestran mayores niveles de participación en actividades de bienestar, mayores conductas saludables y menor estrés laboral (Hoert et al., 2018). En este sentido, González (2017) expone que, para tener un mayor impacto en el estado emocional de los colaboradores, los recursos brindados por los líderes deben orientarse a atender las diversas necesidades que puede tener un colaborador.

Tomando en cuenta lo expuesto, se evidencia que los colaboradores no solamente valoran que sus jefes impulsen su desarrollo profesional, sino también el recibir apoyo emocional en un contexto de crisis. Es así como el rol que mantienen los líderes durante este contexto debe involucrar un mayor conocimiento de las necesidades laborales y personales de los trabajadores, con la finalidad de realizar acciones que promuevan la adaptación laboral y emocional de cada uno de ellos; fomentando una percepción positiva

de su rol y equipo en la organización, aumentando, a su vez, su nivel de compromiso organizacional.

### **5.2.2 Desbalance de límites vida-trabajo**

Esta subcategoría consiste en la percepción de disminución de los límites entre la vida personal y laboral a raíz de los cambios laborales por la crisis sanitaria.

CH de 30 años expresa: *" Yo creo que hasta ahorita cuesta mucho a muchos, y desde la compañía incluso y pues de alguna u otra forma, ha afectado emocionalmente (...) Yo creo que, por ejemplo, que el venir a la oficina, irme de camino en mi casa me ayuda a marcar ese límite entre el trabajo y la casa, porque yo llego a casa y ya prefiero no abrir la computadora y dejarlo para el día siguiente. Pero estar en tu casa, por ejemplo, representa que podrías conectarte hasta la una de la mañana, a ser posible, porque no paras".*

RR de 26 años comenta: *" ¿Por ejemplo, lo que pasó que fue como que el quiebre de la pandemia (...) O sea, no pensaban (mis compañeros de trabajo cuando me contactaron pasadas las horas laborales) en que tal vez estaba viendo una película, porque no tiene nada mal ver una película, entonces era como que, si no respondía, ¿me decían dónde estabas a las ocho y media o las 10? Si no estabas, no te importa tu chamba (trabajo)".*

JR de 28 años comenta: *"Hubo muchos cambios que han hecho que te afecten un poco emocionalmente(...) me dormía horas muy tarde en dos o tres o cuatro de la mañana, porque mi ritmo de vida había cambiado, el home office ha hecho que las horas de trabajo se extiendan bastante. O sea. Te lo digo yo y te lo va a decir absolutamente todo el mundo. O sea, no hay un horario de salida".*

SC de 25 años comenta: *"Había días durante cuarentena absoluta que me levantaba desgastado y sin ganas de hacer nada, sin ganas de trabajar y de hecho a veces no trabajaba y pateaba la chamba para la noche (...) ¿Por qué? Por flojera, por por desgano. O sea, sí, sí. Sentí un poco de desmotivación a la hora de la hora de la siesta al despertarme y no poder salir de mi casa (...) Y entonces eso creo que, en resumen, esta desmotivación por la vida monótona y en otro lado también la falta de nuevas relaciones".*

Con relación a ello, el modelo teórico de Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), hace referencia a que una organización es saludable cuando existe un

funcionamiento óptimo de la salud de los colaboradores y aumento de bienestar psicosocial en el trabajo (Salanova et al., 2014). Asimismo, el modelo de Maslach & Leiter (1997) expone que, si la carga laboral es desproporcionada a la capacidad de respuesta de los colaboradores, estos empiezan a percibir cansancio, indiferencia y apatía hacia su entorno.

Ello se relaciona con lo expuesto por Circular HR (2020) acerca del aumento de percepción de estrés, incertidumbre y sobrecarga laboral que se vivencia en Latinoamérica en consecuencia de la inestabilidad del contexto por la crisis sanitaria. En esta línea DeLoatch (2020b) expresa que desde inicios de la pandemia existe una dificultad para tomarse días libres fuera del trabajo.

Por otro lado, tal como exponen Robbins & Judge (2009), las organizaciones deben dedicar tiempo a conocer cómo perciben e interpretar los colaboradores su realidad laboral, de modo que se puedan gestionar cambios para influir en la productividad de la organización. En esta línea, la adopción de medidas de balance vida-trabajo posibilita la capacidad para enfrentar cambios, y ayuda a mejorar la retención de empleados debido a una menor tasa de ausentismo y rotación. Puesto que los empleados sienten reducción en los niveles de estrés y más motivación tanto en su trabajo como en sus hogares, de modo que las empresas mejoran su rendimiento y productividad (Cano et al., 2021; Espinosa, 2017).

Ello se relaciona con los hallazgos de la Sociedad Americana para la Gestión de Recursos Humanos, quienes expusieron que durante el año 2020 dos de tres colaboradores experimentaron síntomas de ansiedad y estrés, teniendo un 22 a 35% de ellos comorbilidad con síntomas depresivos (DeLoatch, 2020a). Asimismo, Martos et al. (2018) comentan que estas sensaciones son similares al síndrome de burnout, el cual a su vez se caracteriza por el agotamiento y la despersonalización.

Bajo este contexto, se puede observar que el desbalance entre los límites de la vida personal y laboral afectan a todos los colaboradores independientemente de su rol, tiempo en la compañía y nivel jerárquico. Por lo que se puede inferir que existe un aumento de exigencias laborales por parte de la organización como una forma de enfrentar la situación de incertidumbre, lo cual implica un incremento de horas laborales. A partir de ello, es necesario que las compañías replanteen las medidas y el ritmo laboral tomado desde el comienzo de la pandemia; dado que, si bien pudo haber funcionado en un inicio para manejar el contexto de crisis, después de más de 1 año manteniendo ese

ritmo de trabajo existe una alta posibilidad de generar el síndrome de burnout de los colaboradores; así como de incrementar el nivel de rotación y bajo rendimiento a causa de la fatiga laboral.

Tomando en cuenta que las personas son seres subjetivos, esta interpretación de la realidad no se da de igual manera en todos los colaboradores. Pérez (2018) expone que, de acuerdo con las características individuales de cada ser, una misma situación puede ser percibida como positivamente retadora por un colaborador o desgastante emocionalmente por otro, puesto que la situación es interpretada desde sus componentes conductuales, emocionales y cognitivos. En esta línea, la conexión emocional y motivación del colaborador con sus funciones puede favorecer a generar un alto grado de compromiso organizacional afectivo (Meyer & Allen, 1991; Varela & Molina, 2020). Asimismo, se ha demostrado que la resiliencia de los colaboradores posibilita el compromiso laboral y evita el agotamiento, lo que indica que es uno de los principales recursos personales que apoyan el funcionamiento positivo de las personas en la edad adulta (Baltes, 1997).

De acuerdo con lo expuesto, se percibe que los colaboradores se han visto impactados por el ritmo de trabajo adoptado durante la pandemia y por los cambios a nivel hogar, generando estrés e inestabilidad emocional. Tomando en cuenta ello, se ve una necesidad de replantear si los recursos que está brindando la organización son los necesarios para hacer frente tanto a las demandas laborales como a las personales. En este sentido, se considera relevante que se refuercen las medidas sobre aspectos emocionales, como la presencia de psicólogos o coach en la compañía, con la finalidad de promover la estabilidad emocional, la resiliencia y las actitudes positivas que permitan asumir los desafíos como oportunidades de desarrollo personal.

### **5.3 Percepción de cambios en la rutina del colaborador**

En tercer lugar, esta categoría se relaciona con el proceso de interpretación acerca de los cambios que se presentaron en la vida laboral y social del colaborador a partir del contexto de crisis sanitaria. Incluye tres subcategorías: Percepción acerca del cambio de modalidad de trabajo, percepción de cambios en la interacción social y percepción de cambios en la interacción familiar.

#### **5.3.1 Percepción acerca del cambio de modalidad de trabajo**

Esta subcategoría se refiere a la interpretación y valoración del proceso de adaptación a

la nueva forma de modalidad de trabajo. Desarrollado en dos etapas: la primera, en el trabajo remoto; y la segunda, en el retorno a trabajar de forma presencial, considerando los recursos y facilidades otorgados por la organización, y los desafíos enfrentados durante la crisis sanitaria.

Por un lado, los colaboradores refieren valoraciones positivas y negativas acerca del cambio al trabajo remoto:

JR de 28 años comenta: *"Hoy en día las reuniones son más eficientes. Antes te reunías en una sala y te demorabas porque la gente hacía comentarios de la nada, en cualquier momento en una reunión. En Zoom, está hablando alguien y luego habla otra persona y no se divaga mucho en una reunión, pero yo creo que si se acomodaron bien, o sea, a mí por lo menos me dieron el espacio que necesite"*.

CC de 25 años refiere: *"También el hecho de trabajar en remoto, puedes llegar a más personas (...) Ahora con Zoom puedes comunicarte con mucha más gente"*.

DV de 27 años comenta: *"No es lo mismo una llamada que un cara a cara. Coordinar súper rápido. ¿Necesitas algo? Estás aquí y estás allá. Le da un poco más de agilidad estar ahí en la chamba (trabajo) con toda la gente, ¿no? Hay muchas posiciones que necesitan coordinaciones transversales (...) Igual se pierde un poco el tema de la comunicación porque ya no está a tu acostado, sino que hay que llamar, sino no contesta y así no es tan fluida la conversación. Le quita un poco de dinamismo"*.

AP de 31 años comenta: *"Un factor que no me gusta, es que perdí la interacción con las personas, porque soy una persona bien sociable, me gusta ganarme a las personas porque creo que por mi chamba (trabajo) eso me ayuda, y eso es lo que se pierde a veces con el Zoom"*.

Considerando las restricciones de operación aplicadas por el Estado Peruano a partir del Decreto Supremo N° 044- 2020-PCM, a una gran cantidad de empresas se le presentaron muchas dificultades para continuar su operación de manera presencial (Gobierno del Perú, 2020b). Por este motivo, la mayor parte de ellas optó por migrar a una modalidad laboral 100% remoto en su personal administrativo hasta que disminuyeran la cantidad de contagiados en el país (ANDINA, 2020b).

Con relación a ello, según la teoría de recursos y capacidades y su relación con las TIC, las empresas que utilizan las tecnologías informáticas y de comunicación de manera eficiente, acompañado de un clima y cultura flexible al cambio, obtendrán

mejores resultados (Del Águila, Bruque & Padilla, 2003). Por ello, una estrategia de adaptación para afrontar el cambio que puede ser sostenible en el tiempo es implementar plataformas de comunicación virtual (Fierro, 2021; García et al, 2021).

Ante esto, Khanh et al. (2020), plantea que la comunicación dentro del equipo es clave para la toma de decisiones y la cultura empresarial, dado que los miembros deben trabajar juntos para superar dificultades y cambios en las organizaciones.

Por otro lado, algunos colaboradores refieren valoraciones positivas y negativas acerca del retorno al trabajo presencial:

SC de 25 años refiere: *“Me parece espectacular ir a la oficina y a mí me gustó mucho porque salgo un poco del ambiente en el que ya he estado acostumbrado y me gusta. Me parece bien que sea también Inter diario (...) También regresa un poco el hablar con gente y la chacota (bromas) del día a día. Llevarte bien con alguien, en las conversaciones es mucho más saludable. Me gusta mucho más todo en persona. Lo siento mucho más personal”*.

MR de 26 años comenta: *“Cuando tú regresas a la oficina estableces la diferencia entre cómo es estar en la oficina y cómo es estar en tu casa (...) Tiene sus ventajas. O sea, hay una serie de coordinaciones que son más inmediatas. También sirve para construir relaciones, porque son momentos en que le puedes hacer bromas a una persona. Nos han dado todos los cuidados para poder retornar a la empresa (...) Entonces eso es excelente, realmente buenísimo”*.

DV de 27 años comenta: *“Si no estuve de acuerdo (...) cuando me ofrecieron para regresar (...) Era muy pronto para mí y creo que para mucha gente también. Es que no, yo sentía que no había todavía esa, esa sensación de tranquilidad, de poder regresar y decir OK con todas las medidas de regreso y todo bien. Creo que todavía había ese tema del no conocer absolutamente nada sobre el virus”*.

RR de 26 años refiere: *“Creo que el proceso de adaptación de repente fue muy pronto comparado a otras empresas (...) A veces estamos demasiadas personas juntas”*.

De acuerdo con el concepto de Socialización Organizacional propuesto por Cohen (2007), la actitud positiva de los colaboradores, que caracteriza su nivel de compromiso laboral, dependerá de su interacción con los demás miembros de la empresa, tomando en cuenta si los demás colaboradores demuestran los mismos principios y valores organizacionales.

En esta misma línea, diversos autores refieren que la población de adultos jóvenes prioriza beneficios relacionados al clima laboral, la cooperación del equipo de trabajo y la alienación cultural con la organización (Anaya & Astuhuamán, 2021; Noguera, 2018; Padilla, 2016). Es así que, se puede inferir que algunos colaboradores presentan una sensación positiva y valoran el hecho de acudir presencialmente a oficina. Ello se puede explicar debido a las sensaciones positivas que experimentan al socializar con otros miembros de su equipo de trabajo.

No obstante, Pinedo y Cortes (2018) afirman que antes de realizar un cambio organizacional, las empresas deben evaluar el entorno laboral, en relación a las posibles oportunidades y amenazas que se puedan presentar; con la finalidad de incrementar el apoyo organizacional que perciben los colaboradores y prever una disminución del bienestar percibido (Salanova et al., 2014; Qi et al., 2019). En este sentido, la seguridad brindada en relación a aspectos de bioseguridad y prevención del Covid-19 durante un contexto de crisis sanitaria influye en la percepción de tranquilidad en el ambiente de trabajo (Culma et al, 2020; DeLoatch, 2020a). Asimismo, García et al (2016) comenta que durante el afrontamiento de un cambio organizacional van a existir resistencias y temores en relación con la adaptación; siendo las organizaciones flexibles y que faciliten recursos las que logren una adaptación al cambio.

En base a lo expuesto, se puede inferir que, por un lado, algunos colaboradores consideraron que el proceso de adaptación empresarial a una modalidad presencial durante el contexto de la pandemia del Covid-19 fue una decisión apresurada por parte de la organización; puesto que ellos aún no percibían una seguridad en relación a los cuidados de bioseguridad que estaba facilitando la compañía, siendo una apreciación que fue cambiando a medida que se mantuvo una modalidad mixta de trabajo durante un periodo de tiempo.

Por otro lado, algunos colaboradores percibieron que la comunicación a través de plataformas virtuales no cubre totalmente su necesidad de interacción con otros en un ambiente laboral. Por lo tanto, es importante que la compañía mantenga activos espacios bioseguros en donde los colaboradores puedan interactuar de manera segura.

En este sentido, dado que la coyuntura afecta de manera diferente a cada persona de acuerdo con sus creencias y pensamientos, es recomendable que se mantenga la asistencia presencial con un carácter opcional; con la finalidad de brindar un espacio de interacción seguro para aquellas personas que disfrutan del relacionamiento presencial. Y a su vez,

respetar la seguridad psicológica de aquellas que no se sienten listas para cambiar de modalidad de trabajo.

### **5.3.2 Percepción de cambios en la interacción social**

Esta subcategoría se refiere a las modificaciones en la rutina social del colaborador en relación con las salidas interpersonales y las interacciones sociales con sus compañeros de trabajo a partir de la crisis sanitaria.

SC de 25 años refiere: *"O sea era en verdad una vida más rápida y entretenida (...) era más chévere porque estás con gente, veías gente, hablabas, te podías meter en discusiones y surgían cosas, surgían temas que tal vez nunca hubiésemos discutido si es que no estábamos ahí presentes"*.

CH de 30 años comenta que: *"Creo que sí nos ha afectado esa pérdida de contacto con la gente, porque finalmente nosotros somos gente de movilizarnos, de hablar y estar en contacto directo con la gente y de ser súper sociables. Entonces yo creo que si afecta un poco, como que se siente un poco mal la soledad"*.

V de 35 años refiere: *"De hecho ya no tengo las mismas cosas que hacía antes. Porque también por la pandemia, obviamente te cohíbes de hacer varias cosas para evitar contagiar a las personas con las que vives o generar temor (...) Eso de los minutos de charla social, ya no se tienen. Antes sí era parte de la rutina, almorzabas con tus amigos de tu trabajo, o simplemente un día iban a comer algo y nos íbamos a comer fuera. ¿Como normalidad no? Y si queríamos celebrar algo, el cumpleaños de alguien, organizamos el after office (...) era de hecho era una rutina distinta"*.

Con relación a ello, existen estudios que exponen que el teletrabajo puede disminuir la creatividad y el pensamiento innovador, a consecuencia de mantenerse en un ambiente con poca interacción social (Cano et al., 2021). Por este motivo, es importante que las compañías indaguen formas en las cuales puedan fomentar la interacción social, a su vez de los cuidados físicos-psicológicos de los trabajadores (Noguera, 2018).

Tomando en cuenta el contexto de crisis sanitaria, la mayor parte de las empresas optaron por la modalidad del teletrabajo y adelantaron la transformación digital, de modo que se mantuvo una forma de interacción cotidiana virtual que contribuyó al mantenimiento de la productividad en las empresas (ECE, 2020; García et al, 2021).

En este contexto, el teletrabajo puede haber afectado el proceso de socialización

entre los colaboradores, en el cual los colaboradores afianzan su compromiso organizacional a partir de interacción donde comparten la visión del futuro, los valores y objetivos de la organización. Este proceso se relaciona al compromiso afectivo, donde el colaborador va formando un vínculo emocional con su compañía gracias a que percibe un afecto positivo y goza de formar parte de ella (Montoya, 2014).

Se puede inferir que la situación de confinamiento, restricciones sociales y virtualidad puede haber influido en que los colaboradores reestructuren su interacción con los demás, transformando las interacciones sociales dentro del ambiente laboral hacia un carácter más formal-práctico. Ante ello, es importante propiciar espacios de interacciones bioseguros que permitan una socialización informal. Asimismo, para aquellos que aún no manifiesten una tranquilidad psicológica para espacios de interacción presencial, se podrían generar espacios de recreación virtual, donde los colaboradores puedan conectarse en un contexto informal y disfrutar de un momento de relajación con los miembros de su equipo. De esta manera, se podría seguir fomentando el compromiso afectivo de los colaboradores con la organización.

#### **5.4.3 Percepción de cambios en la interacción familiar**

Esta subcategoría se refiere a las modificaciones en la rutina familiar del colaborador a partir de la crisis sanitaria.

JR de 28 años comenta: *"En cuanto a mi familia, las cosas fueron un poco mejor. El tema de estar todos en casa, a pesar de que somos muy diferentes, (...) mejoró bastante algunos temas. Mejoró el hecho de que empezamos a conversar un poco más, almorzamos todos juntos"*.

CH de 30 años refiere: *"Ayudó a poder compartir con tu familia, y tener este mix entre lo que es tu trabajo y tu vida personal (...) también para no se, ver precisamente al hijo al nacer, estar en ese crecimiento, verlo jugar, ver a sus hijos, hacer actividades o compartir con su hijo, por ejemplo"*.

AP de 31 años comenta: *"Esto nos ha unido el triple. Somos 6 y son las únicas personas que frecuento en la pandemia. (...). Yo creo que esto es lo mejor que le ha podido pasar a las familias, valoro que mis papás estén bien, sanos, pasar más tiempo con ellos. Entonces ese es un lado bien positivo de la pandemia"*.

Con relación a ello, la Teoría General de los Sistemas define a un sistema como

un conjunto de elementos que mantienen una interrelación constante entre sí y están diferenciados del ambiente externo; por lo que, según el principio de circularidad, dentro del sistema de la familia todos los miembros y sus acciones están interconectados (Villarreal & Paz, 2015). En esta misma línea, Cano et al. (2021) plantean que las dimensiones familiar y laboral son las mayores fuentes de satisfacción y de felicidad para las personas; por lo tanto, diversos autores exponen que es importante contemplar la dimensión familiar para el planteamiento de recursos organizacionales. Asimismo, se ha demostrado que entre los recursos organizacionales más valorados por los adultos jóvenes se encuentran la flexibilidad laboral y el balance del trabajo con los asuntos personales y familiares (Garro & Palos, 2020; Ramírez & Parra 2020).

Sin embargo, durante una convivencia prolongada durante una situación de confinamiento, la interacción entre las familias puede causar malestar socioemocional.

FC de 27 años comenta que: *"El no trabajar en otro lado, porque también vivo con mis papás y mi hermana y todos trabajan (...) Tuve mi par de peleas con mi hermana en cuarentena (...) Necesito mi espacio"*.

RR de 26 años refiere: *"El tema de convivir tanto tiempo. Osea, yo vivo solo con mi mamá. Entonces es un tema como que estar juntas tanto tiempo que se necesita un respiro que es parte de la convivencia"*.

V de 35 años comenta: *"Esta molestia la traslado a mi familia y no era adecuado, porque se canaliza para la gente que tienes a tu alrededor y eso no está bien. Y era por un tema básicamente emocional"*.

CH de 30 años refiere: *"La convivencia solo con mi hermana me fue súper difícil, súper difícil, porque claro, no es lo mismo estar en el trabajo y conversar con la gente de los escritorios y hablar de temas; que estar en la sala con tu hermana y a dos metros. Ella me escuchaba tener reuniones a mí y yo a ella, era mucha bulla y fue complicado para nosotras adaptarnos"*.

Con relación a ello, se toma en cuenta la Teoría General de los Sistemas y su principio de totalidad, que explica que en el sistema de la familia todo cambio que sucede a uno de sus miembros afecta a los otros (Villarreal & Paz, 2015). Asimismo, de acuerdo con el modelo de esperanza de vida (*life-span model*), según la etapa de vida en la que uno se encuentra los recursos personales (autoeficacia), las demandas personales (cuidado de niños o adultos mayores y enfermedades propias) y los problemas económicos varían; influyendo en el desgaste y compromiso organizacional (Baltes,

1997; Salmela, 2018). En este sentido, si las personas perciben una mayor cantidad de demandas que de recursos personales y laborales se exponen a presentar mayor estrés, y por consecuencia, también a una falta de capacidad de hacer frente de manera efectiva a los factores estresantes (Spini et al., 2017).

Ello se relaciona con lo que expresan Culma et al. (2020) sobre que, a partir del cambio a la modalidad de trabajo remoto, los colaboradores han presentado una falta de espacios adecuados en el hogar para realizar el teletrabajo, lo que dificulta mantener un balance vida-trabajo adecuado. Asimismo, según Cano et al. (2021) el rendimiento de los colaboradores disminuye cuando presentan conflictos familiares, generando una baja competitividad. Por lo tanto, una de las necesidades observadas es separar los espacios de convivencia familiar de su responsabilidad laboral dentro de su propia casa (Garro & Palos, 2020). De manera que cada uno de los miembros de la familia posea un ambiente laboral adecuado.

En este sentido, Cano et al. (2021) resaltan que la sobrecarga laboral promueve un conflicto trabajo – familia, ya que la persona puede percibir que no dispone del tiempo suficiente para cumplir los dos roles, ya sea como colaborador o como integrante de su familia. Afectando la gestión de vida familiar y su relación con el trabajo. Por lo tanto, a partir de un contexto de confinamiento social, se muestra que la dimensión familiar cobra una mayor importancia en la rutina diaria del colaborador, por lo que algunos perciben que ahora poseen mayor cercanía e interacción con sus familiares. En este sentido, considerando lo expuesto por Meyer y Allen (1991), con la finalidad de aumentar el compromiso de continuidad, en el cual el colaborador tiene un deseo de permanecer en la organización por los recursos y motivaciones extrínsecas que se le facilitan, es importante que las organizaciones consideren la facilitación de recursos que favorezcan integralmente al colaborador, considerando a sus familias (Montoya, 2014).

A partir de lo expuesto, se observa que el cambio a la modalidad de trabajo remoto fue un reto para los colaboradores respecto a la adaptación a la convivencia diaria con su familia y a la falta de espacios físicos separados para el ámbito laboral. Por esta razón, ante una situación que restringe al colaborador en su espacio físico, es importante que la organización brinde recomendaciones y recursos para favorecer los espacios óptimos de trabajo dentro del hogar y alternativas de modalidad de trabajo. De manera que, por un lado, se brinde un asesoramiento de cómo se pueden distribuir los espacios de trabajo en el hogar; y se faciliten recursos tangibles para la adaptación como cobertura de red y aspectos de ergonomía. Por otro lado, es importante que cuando se de una mejoría en la

crisis actual, se permita que los colaboradores puedan elegir la modalidad de trabajo más funcional para ellos con la finalidad de disminuir la carga afectiva generada por la incorporación del espacio de trabajo en el hogar de forma no planificada y favorecer el compromiso organizacional continuo y afectivo.

#### **5.4 Recursos laborales que favorecen el compromiso organizacional**

En cuarto lugar, esta categoría hace referencia a los recursos asignados y esperados durante el proceso de adaptación al cambio y que facilitan el compromiso de los colaboradores hacia su organización. Incluye 3 subcategorías: recursos que favorecen el compromiso de continuidad, recursos que favorecen el compromiso afectivo y recursos que favorecen el compromiso normativo.

##### **5.4.1 Recursos que favorecen el compromiso de continuidad**

Esta subcategoría se refiere a los recursos que brinda la organización a los colaboradores a cambio de su prestación de servicio a la empresa, con el fin de que siga comprometido a seguir contribuyendo.

CC de 24 años comenta: *“La organización te da un seguro de salud y este seguro tiene cobertura Covid o que te hagas pruebas de descartar, es súper bueno (...) La línea médica y la línea psicológica. Todo el kit básico de desinfección que necesitas. Aparte que, cuando entras a las instalaciones hacen todo el protocolo que tienes que tener para poder entrar”*.

JR de 28 años comenta: *“La empresa nos ha dado nuestras herramientas informativas. (...) Había charlas sobre cómo mantener el cuidado de qué hacer si es que tienes algún síntoma (Covid-19) (...) yo me he sumado a unas 15 charlas entre estar mejor(...), charlas motivacionales (...) estas herramientas han habido”*.

DV de 27 años comenta: *“Creo que hicieron algo muy bueno que fue abrir un consultorio de psicología virtual o de sesiones virtuales con un psicólogo. (...) Como les digo, creo que el mayor impacto fue el emocional y psicológico, entonces abrir esa opción a los trabajadores que lo necesiten me pareció súper, súper bueno”*.

DV también comenta: *“Me acuerdo en ese momento que me sentía que hay un protocolo de seguridad lo suficientemente claro y estable para poder regresar (...) Y tiene que ver con que, la empresa es súper trascendida (...) Todo se tomaba con mucha cautela”*.

Con relación a ello, Meyer y Allen (1991) exponen que el compromiso continuo, en el cual el colaborador aumenta su intención de quedarse en la compañía debido a los recursos organizacionales que se le brindan, puesto que estos conectan con sus necesidades y su realidad. En el contexto de crisis sanitaria, los recursos organizacionales que manifiestan los colaboradores como relevantes son aquellos que se relacionan con la salud integral.

En esta línea, el modelo teórico de Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), hace referencia que una organización es considerada saludable cuando existe un funcionamiento óptimo de la salud de los colaboradores y aumento de bienestar psicosocial en el trabajo (Salanova et al., 2014). Enfocándonos en la salud de los trabajadores en contexto de covid-19, Andina (2020) comenta que la bioseguridad es indispensable para brindar seguridad y bienestar a los colaboradores, en este sentido, garantizar la limpieza y desinfección del ambiente físico de trabajo (hogar y organización) y la evaluación de la condición de salud de los trabajadores antes del retorno al centro de trabajo es una medida fundamental para favorecer la adaptación laboral ante la crisis sanitaria. Asimismo, ECE (2020) expone que las empresas deben de cumplir con todas las normas de bioseguridad para evitar el contagio del Covid-19 en las oficinas, así como generar espacios de aprendizaje organizacional para favorecer hábitos saludables físicos y socioemocionales tanto en el hogar como en las oficinas.

A pesar de ello, INEI (2020b) afirma que de las 92.5% empresas que se mantuvieron operativas durante la pandemia, el 58.9% presentaron dificultades relacionadas a altos costos en seguridad sanitaria, 45% pérdida de capital humano y 19.4% colaboradores enfermos por el Covid-19. Asimismo, en el primer trimestre del 2021, la población ocupada con seguro de salud disminuyó en 17,7%, y el subempleo por horas, específicamente en la población de 25 a 44 años, se incrementó en 1,2% (INEI, 2021).

Por lo tanto, podemos evidenciar que los colaboradores perciben que su organización ha brindado recursos de salud física y socioemocional que permiten que los colaboradores perciban un compromiso de continuidad con su organización. Puesto que, valoran el apoyo de la compañía respecto a la protección de la salud, que les brinda una sensación de seguridad necesaria para poder desempeñarse adecuadamente en sus labores. En este sentido, se puede inferir que la empresa ha contado con una solvencia económica que les permite implementar los protocolos, recursos y sistemas de

bioseguridad garantizan el bienestar de los colaboradores dentro y fuera de la organización.

Por otro lado, CC de 25 años refiere: *“Me dieron la laptop nueva, es súper rápida, súper buena, estoy con ella ahorita (...) había varios chicos que eran practicantes y que entiendo que no tenían acceso o que su laptop era lenta, y les llevaron su computadora a sus casas”*.

DV de 27 años comenta: *“Teníamos una herramienta de comunicación que era el Zoom o WhatsApp (...) que nos permitían permanecer conectados”*.

FC de 27 años expresa: *“Hubiera sido bueno que nos cambien las laptops antes. A mí se me malogró el cargador y fue todo un tema arreglarlo (...) Sólo que lo de las laptops ha sido reciente. Si hubiera podido tenerlo antes hubiera sido mejor”*.

AP de 31 años comenta: *“Más recursos tecnológicos, por ejemplo, a mi hermana le dieron más herramientas hasta un monitor, le dieron mouse”*.

V de 35 años refiere: *“me gustaría tener más herramientas como que de tecnologías. El uso de estos planners de cómo puede agilizar la agenda, hacer más rápido algunas cosas”*.

Respecto a ello, otro recurso importante para favorecer el compromiso de continuidad durante una adaptación al teletrabajo son las herramientas tecnológicas que brinda la compañía para el desempeño de las labores. Con relación a ello, la Teoría de Recursos y Capacidades y su relación con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), plantea que el efecto de las TIC sobre los resultados organizacionales y la ventaja competitiva dependerá de las acciones conjuntas de los recursos humanos, los culturales y de la gestión organizacional (Porfirio et al., 2021; Sow y Aborbie, 2018).

De esta manera, las organizaciones que utilicen tecnologías informáticas y de comunicaciones, sumado a la existencia de un clima y cultura organizacional flexible al cambio, obtendrán mejores resultados (Del Águila et al., 2003). En sentido contrario, Kahn (1990) expone que la falta de disponibilidad de recursos que permitan al colaborador ejercer adecuadamente sus responsabilidades perjudica su concentración en la labor desempeñada; siendo durante el contexto del COVID19, un recurso muy relevante en el trabajo remoto la tecnología (laptops, computadores, etc) y la capacitación de cómo manejar las herramientas tecnológicas de forma adecuada (Garro & Palos,

2020).

Lo expuesto se relaciona a lo comentado por García et al (2016) donde destacan que, durante un proceso de adaptación al cambio organizacional, las empresas más eficientes serán aquellas que puedan adaptarse a su entorno oportunamente garantizando el logro de objetivos de la organización. Considerando que la modalidad de trabajo remoto fue optada por 200,000 personas a nivel nacional, es importante que las estrategias de adaptación contempladas por la organización engloben los recursos digitales básicos para desempeñar las labores desde el hogar de cada colaborador (ECE, 2020; Ministerio de trabajo y promoción del empleo, 2020).

Considerando que en el Perú se evidencia un 76.9% de empresas que presentaron dificultades en la disminución de demanda de sus servicios y el 50.4% tuvo paralización de producción afectando significativamente los ingresos de la compañía, se puede inferir que algunas organizaciones tuvieron que priorizar gastos que permitan mantener la rentabilidad de la organización, pudiendo descuidar el estado de las herramientas laborales. Es así como la transformación digital es un recurso que solo la minoría ha logrado implementar en su totalidad como ventaja competitiva diferencial que permite favorecer el compromiso de continuidad en sus trabajadores (INEI, 2020b; Mendoza & Gutiérrez, 2017; Montoya, 2014).

A partir de lo anterior se muestra que, ante la migración no planificada de las empresas a una modalidad virtual, no todos los colaboradores logran percibir los recursos tecnológicos brindados de la misma manera, evidenciándose dificultades para la correcta implementación de las TICs en su hogar. En este sentido, es fundamental incrementar el ritmo en la asignación de recursos tecnológicos, dado que, en un contexto de trabajo remoto, la laptop o computador se vuelve un elemento crítico para cumplir efectivamente las labores diarias y mantener el compromiso de continuidad en los colaboradores.

#### **5.4.2 Recursos que favorecen el compromiso afectivo**

Esta subcategoría hace referencia a los recursos que brinda la compañía de acuerdo con la contribución, las metas y valores del colaborador, con el fin de que siga identificado con la empresa.

MR de 26 años comenta *"El 2020 fue un año de muchos retos, pero al mismo tiempo esos retos se convirtieron en crecimiento (...) Me volví una voz al presentar en*

*reuniones, me tocó asumir mucha responsabilidad (...) Me vi expuesta a situaciones que antes no había tenido, interactuar con personas de mayor jerarquía, y también a empezar a liderar un poco. (...) Yo creo que sigo comprometida. Creo que los objetivos o el punche que le meto está enfocado en cosas distintas”.*

JR de 28 años comenta: *“Sí tuve un rol protagónico, empecé a meterle más, empecé a meterle más al trabajo, así como que ya empecé a adueñarme de ciertos procesos para que los dejen en mis manos (...) me presionaron tanto como podían hacerlo y sabían que yo les iba a responder. O sea, yo creo que por ese lado todo bien”.*

V de 35 años refiere: *"Aprendí más de cosas de otras áreas que tal vez antes no entendía, entonces te genera un “know-how” (conocimiento) que ya entendí y saber con quién estoy trabajando, y eso es algo que seguiré poniendo en práctica”.*

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso afectivo es el cual hace que los colaboradores mantengan un vínculo emocional con su compañía, por lo que manifiestan un deseo de involucrarse en sus labores, aprender y mantenerse en la misma. Implica que experimenten una motivación intrínseca relacionada a sus labores y la cultura y objetivos de la organización (Montoya, 2014).

Se puede observar en el discurso que los colaboradores que valoran de forma positiva que la organización les brinde posibilidades de asumir nuevas responsabilidades. En esta línea, Ramírez & Parra (2020) exponen que el empoderamiento para tomar decisiones clave en la empresa y el relacionamiento con los líderes permiten un mayor nivel de compromiso organizacional en la generación de adultos jóvenes. Asimismo, en el compromiso organizacional hay una identificación genuina de los colaboradores con las metas organizacionales, percibiéndolas como propias, por lo que se enfocan esfuerzos para que la empresa mejore y alcance sus resultados (Cortina, 2014; Saks, 2006).

No obstante, según Noguera (2018), durante la adaptación al cambio, es importante otorgar recursos organizacionales que sean suficientes para desenvolver correctamente las labores y satisfacer las necesidades de los colaboradores, a fin de incrementar su bienestar dentro de la compañía. En esta misma línea el modelo teórico de Recursos-Experiencias-Demandas plantea que para prevenir el riesgo socioemocional del colaborador se deben de brindar recursos para que las personas puedan responder en contextos de altas demandas del trabajo (Salanova et al., 2014).

En este sentido, diversos autores exponen que, dada la imprevisibilidad de la pandemia, la mayoría de las organizaciones han presentado dificultades para gestionar la

carga laboral y la adaptación de la empresa al contexto de crisis, siendo una línea delgada entre asumir nuevos desafíos y sobrecarga de responsabilidades al colaborador (Culma et al, 2020; INEI, 2020b).

A partir de lo anterior, se muestra que los colaboradores han interpretado los nuevos desafíos en sus responsabilidades a partir del proceso de adaptación al cambio como positivos, por lo que el incremento de autonomía en las tareas es un recurso que favorece el compromiso afectivo. Sin embargo, es importante que la organización y sus líderes se encuentren en contacto retroalimentación con el equipo para que este aumento en las responsabilidades no sobrecargue laboralmente a los colaboradores y sea contraproducente hacia su compromiso.

#### **5.4.2 Recursos que favorecen el compromiso normativo**

Esta subcategoría hace referencia a los recursos y oportunidades que brinda la compañía que favorecen la lealtad, gratitud y retribución de los colaboradores, puesto que los perciben como una característica única de su organización.

CC de 24 años comenta: *“Lo que valoro (de la organización) es la meritocracia que hay con la gente, el hecho de que no va a importar como que la edad que tengas o el tiempo que lleves en un puesto, o el tiempo que lleves en la empresa, por ejemplo, para que te den el mérito que te mereces por lo que tu puedes haber hecho en la compañía”*.

DV de 27 años refiere: *“La empresa es una súper escuela, todos los días aprendo algo, creo que estoy aprendiendo mucho sobre liderazgo, sobre cómo funciona la compañía, cómo adaptarme a nuevas realidades (...) siempre hay un hambre de crecer rápido, de ganarle a todos, de no quedar mal, de superar los retos, siempre ha estado intrínseco en mi mentalidad eso, por eso creo que también hice fit cultural”*.

JR de 28 años comenta: *“La meritocracia es importante, uno se saca el ancho haciendo sus cosas, uno trabaja y propone un montón, porque sabe que es un indicador de que estás haciendo las cosas bien y funcionan. Si las personas están contentas con tu trabajo te van a llamar más adelante, es un win-win (...) Si tu eres bueno, te dan la oportunidad de que crezcas al ritmo que tu quieras, y eso para mí es súper importante”*.

Con relación a ello, Meyer y Allen (1991) comentan que el compromiso normativo se da cuando un colaborador está dispuesto a permanecer dentro de la organización debido a la lealtad, gratitud y retribución por las oportunidades y recursos que se le brindan en comparación a otros lugares de trabajo. En este sentido, un recurso

que es percibido como positivo son las políticas de crecimiento relacionadas a un aspecto de los principios culturales de la organización, como lo es la meritocracia (Cortina, 2014). Es decir, la empresa cuenta con políticas de retribución y crecimiento que permiten que los colaboradores perciban que sus esfuerzos y resultados por alcanzar los objetivos de la organización son retribuidos por la misma en crecimiento acelerado y aprendizaje continuo.

En este sentido, cuando existe una congruencia entre los valores de la empresa y la percepción del colaborador de cómo debería ser un centro de labores óptimo, se aumenta el vínculo positivo entre ambos, favoreciendo al desempeño y compromiso del colaborador con su organización (Rayton et al., 2019). Este vínculo se va fortaleciendo durante el ciclo organizacional del colaborador a través de las interpretaciones y las acciones que refuerzan la cultura organizacional, creando un “fitcultural persona-empresa” (Edwards & Shipp, 2007).

Es así como, a partir de las verbalizaciones se muestra que los colaboradores perciben una congruencia entre sus expectativas de desarrollo laboral y los recursos con relación a políticas de crecimiento que brinda la organización, favoreciendo el compromiso organizacional percibido hacia sus labores y la empresa.

A partir del presente estudio en el cual se pudo analizar la percepción del compromiso organizacional de los colaboradores en el proceso de adaptación de su compañía durante un periodo de crisis, identificando los recursos laborales que son facilitadores del compromiso organizacional y describiendo la percepción sobre la adaptación al puesto de trabajo y a la organización.

Podemos evidenciar en las manifestaciones que, en líneas generales, los trabajadores expresan un compromiso organizacional hacia sus labores y la empresa puesto que manifiestan una conexión positiva y deseo de continuar en la organización.

De manera en concreto, con relación al compromiso afectivo, manifiestan valorar de manera positiva la autonomía, flexibilidad, visibilidad y empoderamiento que les brinda su rol en la empresa. Sumado a esto, expresan que un apoyo tanto laboral como emocional por parte de los líderes es fundamental para su adaptación en tiempos de crisis y para su desarrollo profesional.

De acuerdo con el compromiso de continuidad, los colaboradores expresan valorar que la empresa les brinde incentivos económicos y recompensas tangibles de acuerdo con sus contribuciones en su rol laboral, dado que perciben que su empresa les

retribuye sus esfuerzos y los valora como miembros, lo que hace que continúen contribuyendo activamente.

En relación con el compromiso normativo, los entrevistados manifiestan agradecimiento por la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa, experimentando igualmente un deber de retribuir y de seguir siendo parte de la empresa dado que priorizan su desarrollo profesional. No obstante, es importante considerar que algunos entrevistados perciben que la empresa no brinda beneficios o incentivos totalmente adecuados a sus necesidades en el momento de crisis sanitaria.

Asimismo, respecto a la percepción sobre la adaptación del puesto de trabajo, han logrado sobrellevar los obstáculos presentados durante el período de crisis, considerándolos como propulsores de su desarrollo profesional. Asimismo, se ve cómo los líderes han mantenido un rol protagónico en la generación de esta conexión, puesto que la mayoría de los colaboradores mencionaba como aspectos valorados el acompañamiento que se les brinda, la exposición que pueden recibir para la implementación de ideas y la toma de decisiones; así como el crecimiento profesional que reciben.

Otro punto que resaltar es que, a pesar de que mencionan que han logrado sobrellevar distintos desafíos en su proceso de desarrollo profesional, la compañía ha mantenido de manera prolongada un ritmo de trabajo y carga laboral que actualmente podrían percibirse como insostenible. En este sentido, es recomendable evaluar recursos organizacionales que permitan otorgar una mayor posibilidad de descanso, desconexión laboral y espacios recreativos que favorezcan el relajo. Siendo una medida que no solo podría aumentar los niveles de compromiso organizacional, sino también prever el desgaste físico y emocional del personal.

Por otro lado, dado que el trabajo remoto conllevó una total o mayor permanencia en el hogar, muchos colaboradores experimentaron cambios en sus rutinas sociales. Tomando en cuenta aspectos como la modalidad de trabajo, la interacción social y, de manera en especial, el aspecto familiar tomó mayor relevancia en el contexto de pandemia. En este sentido, se percibió que, si bien hubo dificultades para separar los espacios de convivencia familiar con los laborales, se logró una mayor cercanía e interacción entre los miembros de la familia; lo que podría beneficiar el bienestar integral de los colaboradores.

Finalmente, respecto a los recursos organizacionales brindados, se pudieron

identificar recursos que favorecen el compromiso organizacional en sus tres dimensiones: de continuidad, afectivo y normativo. Siendo los recursos tecnológicos, de salud integral, de desarrollo personal y las políticas de crecimiento los más valorados por los colaboradores.

Estos hallazgos muestran la importancia de analizar la percepción del compromiso organizacional en la adaptación de las empresas al contexto de crisis sanitaria, ya que permite conocer los recursos y las acciones organizacionales que favorecen a mantener un vínculo emocional positivo con la organización; a fin de no disminuir la productividad y aumentar el bienestar de los colaboradores.

Dentro de las limitaciones para el desarrollo de la investigación, se tuvo dificultad con relación a la disponibilidad de algunos colaboradores para realizar las entrevistas a profundidad debido a la carga laboral que presentaban. Por este mismo motivo, algunos de los entrevistados presentaron respuestas concretas hacia las preguntas, lo cual no permitió la indagación necesaria en el tema de estudio; por esta razón, se realizaron entrevistas a más colaboradores para obtener una mayor profundidad de información en la temática. Se debe mencionar que para la recolección de información de este estudio se confió en que la información brindada por los entrevistados fue veraz.

Por otro lado, la realización de entrevistas en modalidad virtual dificultó el análisis no verbal de los participantes debido a no poder contemplar toda la expresión de los participantes al momento de narrar sus respuestas. Asimismo, cabe la posibilidad que durante las entrevistas los participantes hayan tenido diferentes elementos distractores que pudieron influir en su nivel atencional.

Finalmente, el carácter extraordinario de la época de crisis escogida, es decir, el contexto de pandemia por Covid-19, puede implicar que a largo plazo no se podrá replicar una investigación con exactamente las mismas características por la naturaleza del fenómeno.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que, con relación al primer objetivo, durante el proceso de adaptación organizacional al periodo de crisis sanitaria los participantes percibieron un mantenimiento en su compromiso organizacional, incluyendo el afectivo, el de continuidad y el normativo. En esta línea, los colaboradores perciben que su trabajo se conecta con sus propios valores y metas, y les brinda oportunidades de las cuales son agradecidos, formando un vínculo positivo entre ambos que incrementa su deseo de permanencia en la organización.
- En relación con el segundo objetivo, un factor clave para favorecer la adaptación de los colaboradores a sus puestos de trabajo, fue el rol que tomaron los líderes durante este proceso, considerando que mostraron apertura y flexibilidad con su equipo en la reorganización de labores, propiciando una mejor adaptación a la modalidad de trabajo remoto.
- Asimismo, existe una percepción positiva con relación a las medidas laborales que se implementaron en el contexto de Covid-19 para acompañar la adaptación de los puestos de trabajo. Entre ellos, por un lado, el mantenimiento de una adecuada comunicación a nivel virtual, mediante plataformas y foros organizacionales, que tengan un mayor alcance a todos los colaboradores de la compañía. Y por otro lado a nivel presencial, a través de la facilitación de espacios de interacción bioseguros en las oficinas.
- Finalmente, los cambios en la vida social de los colaboradores, la cercanía entre ellos y los miembros de la familia reflejó el interés de recibir recursos que sean integrales, es decir, los trabajadores desean visualizar facilidades corporativas que incluyan actividades o espacios que involucren su ámbito sociofamiliar.
- Con relación al tercer objetivo, se identificó cuáles son los recursos laborales que favorecen el compromiso organizacional. En relación con el compromiso de continuidad fueron los relacionados a la salud y bioseguridad en la ejecución de las labores; así como las herramientas tecnológicas brindadas; siendo dos aspectos básicos para la adaptación al nuevo contexto laboral.
- En relación con el compromiso afectivo, se identificó que el recurso más valorado fue el desarrollo de autonomía y empoderamiento en la forma de ejecutar sus

labores, permitiendo la interacción con líderes de mayor jerarquía.

- Por último, con relación al compromiso normativo, el recurso más valorado fueron las políticas de crecimiento dentro de la organización, las cuales fomentan la conexión y esfuerzo de los trabajadores con sus tareas con la finalidad de recibir una retribución por parte de la compañía.



## RECOMENDACIONES

- Con relación a las recomendaciones metodológicas, en primer lugar, se recomienda a próximos investigadores, realizar una triangulación de jerarquías entre los diversos entrevistados, con la finalidad de indagar si es que la percepción de compromiso organizacional y adaptación al cambio varían de acuerdo con el rol jerárquico dentro de la compañía.
- En segundo lugar, sería interesante complementar los hallazgos encontrados con la información del legajo laboral. De esta manera, se lograría un análisis más profundo tomando en cuenta aspectos previos al comportamiento como la línea de carrera en la compañía, los reconocimientos que ha recibido, la cantidad de colaboradores que desempeñan un mismo rol, las capacitaciones que se les ha impartido dentro de la compañía, u otros elementos que hayan podido influenciar en su percepción del compromiso organizacional.
- En tercer lugar, se recomienda realizar focus group en los equipos de trabajo para indagar la percepción del grupo acerca de la adaptación del equipo al contexto de crisis sanitaria; haciendo énfasis en su interpretación colectiva del ambiente laboral y su percepción de compromiso organizacional durante el proceso.
- En cuarto lugar, en cuanto a las recomendaciones prácticas, se recomienda que los siguientes investigadores exploren a mayor profundidad el concepto de percepción de alineación rol-propósito personal, enfatizando en su importancia como factor que influye en el compromiso organizacional, para diseñar planes de retención de talento en base a los propósitos personales de los colaboradores.
- En quinto lugar, es recomendable que las organizaciones brinden capacitaciones a los roles con personal a cargo orientadas al desarrollo de liderazgo durante el proceso de adaptación a un cambio organizacional, con la finalidad de garantizar el acompañamiento integral hacia los colaboradores, especialmente durante un periodo de crisis a nivel mundial, y contribuir a la percepción de compromiso organizacional afectivo.
- Finalmente, de acuerdo con los hallazgos, es importante incrementar los recursos y políticas orientados a garantizar la salud, las herramientas tecnológicas

y el balance vida-trabajo, con la finalidad de establecer límites que eviten una sobrecarga y agotamiento que podrían afectar la percepción de compromiso organizacional de los colaboradores. En este sentido, se propone impulsar programas de incentivos relacionados a la toma de vacaciones que permitan incentivar el descanso en los trabajadores.



## REFERENCIAS

- Aajaz, H. & Alphonsa, J. (2023). HRM Practices on employee perception and it's effect on organizational commitment. *Morfai Journal*, 3(1), 17–44.  
<https://doi.org/10.54443/morfai.v3i1.747>
- Acuña, A., Ganga, F., Castillo, J. & Luengo, C. (2022). Investigaciones sobre engagement y burnout: una aproximación teórica en tiempos de Covid-19. *Telos*, 24(2), 370-383.  
<https://www.redalyc.org/journal/993/99371994011/99371994011.pdf>
- Adecco (2019) *Resultados Generales Employers for Youth Perú 2019*.  
<https://efy.global/>
- Albando, G. (28 de abril del 2020). Las empresas se ocupan de la salud psicológica de empleados y ciudadanos durante la COVID-19. *Compromiso empresarial*.  
<https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/04/empresas-salud-mental-empleados-ciudadanos-coronavirus>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. Doi: 10.1108/jocm-11-2013-0215
- Alobaidan, L., Kee, D., Hanif, M., Afifi, M., AlFouzan, S., Tan, P. ... & Quttainah, M. (2020). How Does Situational Leadership Affect Organizational Success? A Study of Honda. *Advances in Global Economics and Business Journal*, 1(1), 26-38. <http://www.agebj.org/index.php/agebj/article/view/5>
- Álvarez, J. & Jurgenson, G. (2003). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Fundamentos y metodología*. Paidós Educador.
- Anaya, F. & Astuhamán, J. (2021). *El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654493/AnayaB\\_F.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654493/AnayaB_F.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Armes, E. (2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(95), 656-668. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890478>
- Baltes, P. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American psychologist*, 52(4), 366.  
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/0003-066X.52.4.366>
- Baltes, B. & Dickson, M. (2001). Using life-span models in industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation. *Applied Developmental Science*, 5(1), 51-62.  
[https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532480XADS0501\\_5](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532480XADS0501_5)

- Bakker, A. & Oerlemans, W. (2011). Subjective Well-Being in Organizations. En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). Oxford: Oxford University Press.
- Baquerizo, R. & Sentí, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Gecontec*, 4(2), 35-43. [http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/1863239783?accountid=45277](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/1863239783?accountid=45277)
- Benítez, R. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 159(7), 167-177. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4376>
- Bermúdez, A. (17 de junio del 2020). Coronavirus en América Latina: 5 factores que contribuyeron a convertir la región en el epicentro de la pandemia en el mundo. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53074005>
- Bernales, D., Quispe, R., Flores, D., Saintila, J., Ruiz, P., Huancahuire, S. ... & Morales, W. (2022). Burnout, professional self-efficacy, and life satisfaction as predictors of job performance in health care workers: The mediating role of work engagement. *Journal of primary care & community health*, 13, 21501319221101845. [https://www.researchgate.net/publication/360770659\\_Burnout\\_Professional\\_Self-Efficacy\\_and\\_Life\\_Satisfaction\\_as\\_Predictors\\_of\\_Job\\_Performance\\_in\\_Health\\_Care\\_Workers\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Work\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/360770659_Burnout_Professional_Self-Efficacy_and_Life_Satisfaction_as_Predictors_of_Job_Performance_in_Health_Care_Workers_The_Mediating_Role_of_Work_Engagement)
- Bupa Salud. (marzo de 2020). *Coronavirus*. <https://www.bupasalud.com/salud/coronavirus>
- Cainicela, F. & Pazos, P. (2016). *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú*. [Tesis de Posgrado, Universidad Pacífico del Perú]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1655>
- Cano, G., Suarez, D. & Zuleta, D. (2021). *La sobrecarga laboral en la vida personal y familiar de los trabajadores*. [Tesis de Posgrado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio de la Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8180/La%20sobrecarga%20laboral%20en%20la%20vida%20personal%20y%20familiar%20de%20los%20trabajadores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardona, J. (2016). Determinantes y determinación social de la salud como confluencia de la salud pública, la epidemiología y la clínica. *Archivos de Medicina*, 16(1), 183-191.

<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/archivosmedicina/article/view/1090/1790>

- Castañeda, Y., Valero, G. & Patiño, R. (2021). Diagnóstico del síndrome de burnout en los contadores públicos de la región Andina en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 127-149. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/5259/4563>
- Castilla, C. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes pedagógicos*, 8(1), 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4907017>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C. & Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), 351. <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/>
- Circular HR. (2020). *Encuesta engagement y teletrabajo en contexto Covid-19- abril 2020*. <https://www.circularhr.cl/publicaciones/>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Coronavirus: el mapa que muestra el número de infectados y muertos en el mundo por el covid-19. (29 de septiembre de 2020). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54347255>
- Coronavirus en Perú: estas son las nuevas medidas sanitarias para el retorno a centros de trabajo (09 de Julio de 2020). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru- cuales-son-las-nuevas-medidas-sanitarias-para-el-retorno-a-centros-de-trabajo- cuarentena-estado-de-emergencia-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Cortina, E. (2014). El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 33(2), 94-107. doi: 10.21772/tipo.v33n2a02
- Covid-19: ¿Qué medidas deben adoptar las empresas para proteger a los trabajadores? (06 de mayo de 2020b). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-covid-19- medidas-deben-adoptar-las-empresas-para-proteger-a-trabajadores-796056.aspx>
- Cronología del coronavirus en el Perú. (30 de junio de 2020c). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/interactivo-cronologia-del- coronavirus-el-peru-488.aspx>
- Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S. & Cúlibrk D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology*, 9, 132. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>

- Culma, B., Londoño, D., Mejía, Y. & Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. *Conocimiento, investigación y educación. CIE*, 1(9). [http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085/2343](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085/2343)
- Da, S., Silje F., Fladmark, I., Wara, M. & Siw, T. (2022). To Change or Not to Change: A Study of Workplace Change during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental, Research and Public Health*, 19(4), Suiza. 1982. <https://doi.org/10.3390/ijerph19041982>
- Day, G. & Schoemaker, P. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2016.58.4.59>
- De Frutos, B., Ruiz, M. & San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19(3), 345-366. [https://www.academia.edu/download/33854408/TESIS\\_2.pdf](https://www.academia.edu/download/33854408/TESIS_2.pdf)
- Del Águila, A., Bruque, S. & Padilla, A. (2003). Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 63-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=713499>
- De la Garza, M., Soria, E., Lemus, J. & Hernández, V. (2019). Engagement of Mexican Millennials at Work in Relation to their Expectations. *International Business Research*, 12(8), 71-80. <https://pdfs.semanticscholar.org/8bd6/f9e5fe2ea1a189ffd73c90f0dab17b9745ea.pdf>
- DeLoatch, P. (11 de junio de 2018). Can tech drive engagement? *HR Dive*. <https://www.hrdiver.com/news/can-tech-drive-engagement/525035/>
- DeLoatch, P. (28 de mayo de 2020a). It's going to be a long road: Mental health benefits' place in a pandemic. *HR Dive*. <https://www.hrdiver.com/news/its-going-to-be-a-long-road-mental-health-benefits-place-in-a-pandemic/57861>
- DeLoatch, P. (20 de agosto de 2020b). Rethinking employee wellness perks in the age of the coronavirus. *HR Dive*. <https://www.hrdiver.com/news/rethinking-employee-wellness-perks-in-the-age-of-the-coronavirus/583389/>
- Deloitte Perú. (2016). *El trabajo ideal de un Millennial - Encuesta 2016*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2016---deloitte-peru.html>
- Demerouti, E., Peeters, M. & Van Der Heijden, B. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241-258. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207594.2012.699055>

- ECE. (21 de Julio de 2010). Las empresas perduran si se adaptan con rapidez. *CE Noticias Financieras*.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/2426104326?accountid=45277](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/2426104326?accountid=45277)
- Edwards, I. & Shipp, A. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: an integrative theoretical framework. *APA Psycnet*.  
<https://psycnet.apa.org/record/2007-15682-007>
- El 54% de empresas peruanas recortaría sueldos, como medida de alivio financiero ante crisis del COVID-19. (22 de junio de 2020). *Gestión*.  
<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-el-54-de-empresas-peruanas-recortaria-sueldos-como-medida-de-alivio-financiero-ante-el-covid-19-nndc-noticia/>
- Eliyana, A. & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883418300196>
- Espinosa, J. (2017). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. Repositorio académico UPC.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622703/Espino sa\\_qj.pdf?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622703/Espino%20sa_qj.pdf?sequence=5)
- Espinoza, C. (7 de octubre de 2021). Tres de cada 10 trabajadores presentaron un alto riesgo en su salud mental en el último año. *Gestión*.  
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/tres-de-cada-10-trabajadores-presentaron-un-alto-riesgo-en-su-salud-mental-en-el-ultimo-ano-noticia/?ref=gesr>
- Feldman, R. (2007). *Desarrollo Psicológico a través de la vida*. Pearson. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1406/Desarrollo%20psic ol%20a%20trav%20es%20de%20la%20vida.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fierro, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13(SPE), 0-0. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000300205&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000300205&script=sci_arttext)
- Flores, A. & Arguello, M. (2020). Sintomatologías de estrés, ansiedad y depresión en el teletrabajo ante el COVID-19: el caso de una empresa de turismo en la ciudad de Quito-Ecuador, 2020. *Universidad Internacional SEK*.  
<https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3854>
- Flores, J. & Gómez, I. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima, Perú. *Ajayu órgano de difusión científica del departamento de Psicología UCBSA*, 16(1), 1-30.  
<http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077->

21612018000100001&script=sci\_arttext

- Flores, R. & Reyes, L. (2010). Estudio sobre las percepciones y la educación ambiental. *Tiempo de educar*, 11(22), 227-249.  
<https://www.redalyc.org/pdf/311/31121072004.pdf>
- Flores, R. & Sullca, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 10(2), 64-83.  
<https://www.redalyc.org/journal/4676/467662252006/467662252006.pdf>
- Frare, A. & Beuren, I. (2021). Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 400-412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992019000100010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010)
- García, M., Grilló, A. & Moret, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *RETOS: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86182021000100055](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000100055)
- García V., Rojas, R. & Moreno, A. (2016). La innovación como dinámica de desarrollo y adaptación al cambio de la empresa en el entorno actual. *Economía Industrial*, 399, 85-92.  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/399/GARC%C3%8DA,%20MART%C3%8DN%20y%20GARRIDO.pdf>
- Garro, V. & Palos, P. (8 de marzo de 2020). Retos del teletrabajo en tiempos de coronavirus. *The Conversation*. <https://theconversation.com/retos-del-teletrabajo-en-tiempos-de-coronavirus-133098>
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F. & Emery, Y. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management. Estados Unidos*. 51 (3).  
<https://doi.org/10.1177/009102602110731>
- Gobierno del Perú. (2020a). *Conoce qué es el coronavirus COVID-19*.  
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/campa%C3%B1as/699-conoce-que-es-el-coronavirus-covid-19>
- Gobierno del Perú. (2020b). *¿Qué es el aislamiento social obligatorio y la inmovilización social obligatoria?*  
<https://www.gob.pe/8789-presidencia-del-consejo-de-ministros-que-es-el-aislamiento-social-obligatorio-y-la-inmovilizacion-social-obligatoria>

- Gobierno del Perú. (2020c). *Conocer si mi empresa puede reiniciar labores después del estado de emergencia*. <https://www.gob.pe/9020-conocer-si-mi-empresa-puede-reiniciar-labores-despues-del-estado-de-emergencia>
- González, D. (29 de mayo de 2017). ¿Qué es el salario emocional? *Reforma*. [http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST41716&url=https://www.proquest.com/docview/1903072270?accountid=45277](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST41716&url=https://www.proquest.com/docview/1903072270?accountid=45277)
- Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8 (2). [https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/44791/1/The\\_impact\\_of\\_organizational\\_commitment\\_on\\_job\\_performance.pdf](https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/44791/1/The_impact_of_organizational_commitment_on_job_performance.pdf)
- Hernández, S., Aguilar, M. & Peña, M. (2022). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 250-260. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf>
- Herrera, J. (2017). *La investigación cualitativa*. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- Hoert, J., Herd, A. & Hambrick, M. (2018). The role of leadership support for health promotion in employee wellness program participation, perceived job stress, and health behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 32(4), 1054-1061. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0890117116677798>
- INEI: informalidad laboral alcanzó a más de 7 millones de peruanos en 2020. (15 de marzo de 2021). *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2021/03/15/inei-informalidad-laboral-alcanzo-a-mas-de-7-millones-de-peruanos-en-2020-atmp/?ref=lre>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *Perú: Condiciones de vida de la población en riesgo ante la pandemia del COVID-19*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1745/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1745/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima\\_metropolitana-2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe Técnico de Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. N° 4 - Abril 2021  
<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar2021.pdf>
- Jaimés, C. (2020). Desempeño laboral de la Generación Millennials Revisión bibliográfica 2019 [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Javeriana.  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50989/DESEMPE%203%209%20LABORAL%20DE%20LA%20GENERACION%20MILLENNIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jermittiparsert, K., & Urairak, B. (2019). Exploring the nexus between emotional dissonance, leadership, organizational commitment, job satisfaction and intention to leave among medical professionals in Thailand. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(6), 378-386.  
<https://www.redalyc.org/journal/279/27962177041/27962177041.pdf>
- Jiménez, A., Acevedo, D., Salgado, A. & Moyano, E. (2009). Cultura trabajo-familia y Compromiso Organizacional en empresa de servicios. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 14(4), 729-738.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287122129013>
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2017/04/Introduccion-a-la-investigacion-cualitativa-Fundamentos-metodos-estrategias-y-tecnicas.pdf>
- Kaushik, M. & Guleria, N. (2020). Employee relations and engagement during covid-19. *Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies*, 3(2), 1-11. *Relations*. [https://www.johnfoundation.com/wp-content/uploads/2020/07/SIJMRS\\_V3I2\\_31](https://www.johnfoundation.com/wp-content/uploads/2020/07/SIJMRS_V3I2_31)
- Khanh, H., Vuong, B. & Tung, D. (2020). A Model of Organizational Culture for Enhancing Organizational Commitment in Telecom Industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 215-224.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3672890](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3672890)
- Koffka, K. (1935). *Principios de Psicología de la Forma*. Paidós.
- Köhler, W. (1929). *Psicología de la forma*. Argonauta.
- López, J. (2004). Estrategias metodológicas y técnicas para la investigación social. *Universidad de Mesoamérica*. <https://institutoculturalreforma.edu.mx/wp-content/uploads/2021/01/Tema-1-Estrategias-y-Tecnicas-de-Ensenanza-del-Trabajo-Social.pdf>.
- López, E. (2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados

públicos del Perú. *Revista venezolana de gerencia*, 15 (4).  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069613012/>

- Martos, Á., Pérez, M., Molero, M., Gázquez, J., Simón, M. & Barragán, A. (2018). Burnout y engagement en estudiantes de Ciencias de la Salud. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. 8(1), 23-36.  
<https://formacionasunivep.com/ejihpe/index.php/journal/article/view/223/173>
- Medina, B. (2021). *Ansiedad y síndrome de burnout sobre el desempeño laboral del personal administrativo de una institución educativa privada en Lima-Perú, 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo] Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62586/Medina\\_TB\\_O-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62586/Medina_TB_O-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mejía, J. (2000). *El muestreo en la investigación cualitativa*. Investigaciones Sociales.
- Mendoza, B. & Gutiérrez, M. (2017). *Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*. [Tesis de Pregrado, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales]. Archivo digital. <http://190.116.37.5/bitstream/handle/UNAMAD/317/004-3-10-004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage publications.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020a). *Decreto de Urgencia N° 038-2020*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/473569-038-2020>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020b). *Boletín informativo n°99: Guía para la aplicación del trabajo remoto*. <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-trabajo/direccion-general-de-trabajo/boletines/boletines-2020/boletin-no-99/>
- Montoya, E. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. [Tesis de titulación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL\\_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morales, F., Zenteno, P. & Jiménez, A. (2014). *Compromiso Organizacional y Apoyo Organizacional Percibido en relación con Políticas Familiarmente Responsables en empresas de la región del Maule*. [Tesis de titulación, Universidad Talca de Chile]. Recuperado de [http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/9822/2/morales\\_vasquez.pdf](http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/9822/2/morales_vasquez.pdf).

- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Organizational linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Noguera, S. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad*, (9), 11-31.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PR OQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/2073290571?accountid=45277](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PR OQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/2073290571?accountid=45277)
- Orgambidez, A., Pérez, P. & Borrego, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 69-77.  
<http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v31n2/v31n2a02.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (OMS). (27 de abril de 2020). *COVID-19: Cronología de la actuación de la OMS*.  
<https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Ortiz, C., Loli, A. & Vargas, V. (2020). Calidad de vida laboral y síndrome de burnout en los colaboradores del sector retail de Lima Metropolitana. *Revista de investigación en psicología*, 23(2), 67-82.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/19233/16146>
- Padilla, K. (2016). *El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto 188 Nacional de la Meritocracia. Tesis*. [Trabajo de pregrado, Universidad Central del Ecuador] Repositorio de la Universidad Central del Ecuador.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7319/1/T-UCE0007-392i.pdf>
- Páramo Reales, D., Sierra, C., Jesús, S., & Maestre Matos, L. M. (2020). *Métodos de investigación cualitativa*. Fundamentos y aplicaciones. Editorial Unimagdalena.  
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=DH4qEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=M%C3%A9todos+de+investigaci%C3%B3n+cualitativa.+Fundamentos+y+aplicaciones&ots=eByZrADGzO&sig=eGseclTnhHR7Lg7wbkbNFUd1nUc>
- Payne, J., Cluff, L., Lang, J., Matson, D. & Morgan, A. (2018). Elements of a workplace culture of health, perceived organizational support for health, and lifestyle risk. *American Journal of Health Promotion*, 32(7), 1555- 1567.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/089011711875823>
- Perú entra en recesión: se desploma 17% el PIB y desempleo sube a 8,8%. (15 de agosto de 2020). *Deutsche Welle*. <https://p.dw.com/p/3h1ZY>
- Pérez, W. (2018). *Voluntariado Cruz Roja como modelo de engagement organizacional*. [Trabajo de posgrado, Universidad de San Buenaventura] Plataforma del Voluntariado de España. [https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2020/01/voluntariado\\_cruz\\_roja\\_perez\\_2018.pdf](https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2020/01/voluntariado_cruz_roja_perez_2018.pdf)

- Pineda, M. & Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista ESPACIOS*, 39(37), 9-16.  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>
- Piñera, M., Rivera, M. & Esteban, E. (2019). *Proceder del investigador cualitativo: Precisiones para el proceso de investigación*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán UNHEVAL. (pp. 193 - 205).[https://www.academia.edu/43276280/Proceder\\_del\\_investigador\\_cualitativo\\_Pre\\_cisiones\\_para\\_el\\_proceso\\_de\\_investigaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/43276280/Proceder_del_investigador_cualitativo_Pre_cisiones_para_el_proceso_de_investigaci%C3%B3n)
- Pons, F. & Ramos, L. (2010). Antecedentes del compromiso organizacional: relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía del puesto y las prácticas de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 323 (1), 239-256.  
<https://www.tecnologia-ciencia-educacion.com/index.php/rtss/article/view/5345>
- Porfírio, J., Carrilho, T., Felício, J. & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320307360>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *Plos One*, 14(2).  
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0212091>
- Ramírez, M. & Parra, M. (2020). Los factores que determinan el engagement laboral de los millennials en Colombia. *Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA Bogotá*.  
[https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2492/ADM\\_1020788190\\_2020\\_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2492/ADM_1020788190_2020_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Rayton, B., Yalabik, Z. & Rapti, A. (2019). Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 401-414. <https://dx.doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0074>
- Retamal, S. (2020). Entrevista Cualitativa mediante videoconferencia: características y recomendaciones. *Centro UC Medición MIDE*. [https://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2020/11/APUNTES-MIDE-UC\\_Entrevistas-cualitativas.pdf](https://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2020/11/APUNTES-MIDE-UC_Entrevistas-cualitativas.pdf)
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior ICFES.
- Sandoval, J., Idrovo, S. & Duque, E. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069.  
<https://www.mdpi.com/1660-4601/18/13/7069>
- Saks, A. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.  
<https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/164266/74737%20%28espa%20%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salanova, M., Martínez, I. & Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.  
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/120543/ID62477.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salmela, K. & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190-200.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879118300861>
- Sammer, J. (25 de agosto de 2020). Personalized benefits can contribute to employees' sense of security and well-being. *Society for Human Resource Management*.  
<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/fall2020/Pages/provide-security-with-personalized-employee-benefits.aspx>
- Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. ARFO Editores.
- Sascha A., Bakker, A., & Hausser, J. (2020). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *An International Journal*, 34 (5), 530-544. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>
- Shane, J. & Heckhausen, J. (2016). For better or worse: Young adults' opportunity beliefs and motivational self-regulation during career entry. *International Journal of Behavioral Development*, 40(2), 107-116.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165025415589389>
- Sow, M. & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.  
<https://ideas.repec.org/a/mth/ber888/v8y2018i3p139-148.html>
- Spini, D., Bernardi, L. & Oris, M. (2017). Toward a life course framework for studying vulnerability. *Research in Human Development*, 14(1), 5-25.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15427609.2016.1268892>
- Trabajo remoto: 200,000 personas ya laboran bajo esa modalidad en Perú. (1 de Julio de 2020a). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-trabajo-remoto-200000-personas-ya-laboran-bajo-esa-modalidad-peru-803983.aspx>

- Treviño, R. & López, J. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información tecnológica*, 33(2), 259-268.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200259&script=sci\\_arttext&tlng=en#B22](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200259&script=sci_arttext&tlng=en#B22)
- Valverde, M. (2021). Síndrome de Burnout y estilos de vida en docentes de la facultad de salud de una universidad privada, Perú, 2020. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 14(1), 19-26.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rc\\_salud/article/view/1478/1840](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rc_salud/article/view/1478/1840)
- Varela, J. & Molina, M. (2020). Identificación de los factores de riesgo psicosocial para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores durante el periodo 2020-2021. *Universidad Internacional SEK*.  
<https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3836>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, (8), 47-53.  
<https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/588/586>
- Vásquez, M, Inostroza, R. & Acosta, A. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17.  
<https://revistaderechoeconomico.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/55066>
- Vicente de Vera, M. & Gabari, M. (2019). El rol de los recursos laborales en el desarrollo de engagement. *Apuntes de Psicología*, 37(2), 133-140. <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/812/537>
- Villarreal, D. & Paz, A. (2015). Terapia familiar sistémica: una aproximación a la teoría y la práctica clínica. *Revista de Avances en Psicología*, 1(1), 45-55.  
<https://www.redalyc.org/pdf/5605/560558782003.pdf>
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31- 51. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0971890717701781>
- Wuryani, E., Rodlib, A., Sutarsib, S., Dewib, N., & Arifb, D. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters*, 11(2), 365-372.  
[http://www.m.growingscience.com/msl/Vol11/msl\\_2020\\_336.pdf](http://www.m.growingscience.com/msl/Vol11/msl_2020_336.pdf)



**ANEXOS**

# ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA

## 1. Adaptación al periodo de crisis sanitaria por el Covid-19

- ¿Cómo considera que ha cambiado su vida laboral a partir de la pandemia? ¿Su vida familiar? ¿Social? ¿emocional?
- ¿Cómo considera que ha sido su proceso de adaptación laboral a las circunstancias del contexto?
- ¿Cuál ha sido su principal desafío laboral durante este cambio?
- ¿Cuáles han sido las estrategias que lo han ayudado a sobrellevar su vida laboral durante la crisis sanitaria?

## 2. Adaptación organizacional

- ¿Cree que las medidas asumidas por su empresa podrían ser mejores/diferentes? ¿Qué cambios propondrías?
- ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desenvolverse en su trabajo? Brinde un ejemplo de las herramientas.
- ¿Cómo considera que esta adaptación ha impactado en su rutina diaria dentro de la empresa? Y, ¿Cómo considera que ha impactado en su rutina diaria personal?
- ¿Cuáles son los recursos organizacionales económicos, de salud y emocionales que considera necesarios para su adaptación ante la crisis sanitaria por el Covid-19?
- ¿Cuáles son los cambios que le gustaría observar en las medidas asumidas por su empresa?
- ¿Cómo considera que ha cambiado su rol en la empresa durante este periodo de cambio?
- ¿Cuál considera que ha sido el rol de su líder durante este periodo de cambio, y que tan efectivo considera que ha sido para la adaptación al cambio?

## 3. Compromiso Organizacional

- ¿Cómo se siente en relación con su trabajo?
- ¿Qué es lo que más valora de su empresa?
- ¿Qué es lo que te da energía en tu día a día? Aspectos de tu vida personal – aspectos laborales
- ¿Cómo se siente con relación a los resultados de su empresa?

- ¿Considera que su trabajo está alineado con su propósito personal?
- ¿Considera que su trabajo contribuye a generarle un significado?
- ¿Considera que algunas veces se “deja llevar” por el trabajo (se queda tan inmerso que no quiere hacer pausas)? ¿En qué aspectos?
- ¿En qué medida se siente valorado por su organización?
- ¿Considera que su compromiso hacia la empresa ha variado durante la crisis sanitaria por el Covid-19?
- ¿Cuáles son las medidas has tomado para mitigar los posibles cambios negativos que se han dado en la forma de trabajo debido al Covid-19?



## ANEXO 2: VALIDACIÓN DE JUECES

Señor (a) Especialista,

Se le solicita colaborar en el proceso de validación de la guía de preguntas de la investigación “Percepción del compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa de consumo masivo durante la adaptación al cambio en un periodo de crisis sanitaria”.

La presente guía de preguntas busca identificar la percepción del compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa en el proceso de adaptación de su compañía durante un periodo de crisis sanitaria.

A continuación, se resumen los principales aspectos que se tendrán en cuenta para determinar en el proceso de validación del instrumento.

Objetivos de la validación	<ul style="list-style-type: none"><li>-Evaluar la redacción de las preguntas.</li><li>-Evaluar el contenido de las preguntas.</li><li>-Brindar observaciones de mejora, de acuerdo a su experiencia dentro del ámbito de la práctica de la psicología organizacional</li></ul>
Expertos	-Tres especialistas vinculados a Psicología Organizacional relacionados a los procesos de compromiso organizacional, gestión del cambio, cultura y clima organizacional.
Modo de validación	<u>Método individual</u> : Cada experto responde evaluando y proporciona sus valoraciones de forma individualizada.

La guía de preguntas permitirá que se pueda realizar la entrevista semiestructurada a

profundidad. Se le presentarán 16 preguntas agrupadas de acuerdo a las 3 áreas a explorar: Adaptación a la crisis sanitaria por el Covid-19, Adaptación de la organización ante la crisis sanitaria y compromiso organizacional. Estas deberán ser calificadas de acuerdo con los siguientes criterios:

1: Pregunta muy poco aceptable	2: Pregunta poco aceptable	3: Pregunta regularme nte aceptable	4: Pregunta aceptable	5: Pregunta muy aceptable
--	----------------------------------	---	-----------------------------	---------------------------------

En el caso de considerar que alguna pregunta es poco o muy poco aceptable para poder identificar la percepción del compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa en el proceso de adaptación de su compañía durante un periodo de crisis sanitaria, se le invita a indicar la razón o su duda en la casilla de “Observaciones”.

1: Pregunta muy poco aceptable	2: Pregunta poco aceptable	3: Pregunta regularme nte aceptable	4: Pregunta aceptable	5: Pregunta muy aceptable
--	-------------------------------------	---	-----------------------------	------------------------------------

		Calificación					Observaciones
		1	2	3	4	5	
información sobre la adaptación al periodo de crisis sanitaria por el Covid-19							
1	¿Cómo considera que ha cambiado su vida a partir de pandemia?						
2	¿Cómo considera que ha ido su proceso de adaptación a las circunstancias del contexto?						
3	¿Cuál ha sido su principal desafío durante este ámbito?						
4	¿Cuáles han sido las estrategias que lo han ayudado a sobrellevar la crisis sanitaria?						
5	¿Cómo ha percibido este cambio desde el aspecto emocional?						

información sobre la adaptación organizacional	calificación					observaciones
<p>Cuáles fueron las medidas que asumió su empresa para adaptarse a la situación actual? Cuéntenos qué opina acerca de estas medidas.</p>						
<p>¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desenvolverse en su trabajo? Brinde un ejemplo e las herramientas.</p>						
<p>¿Cómo considera que esta adaptación ha impactado en su rutina diaria?</p>						
<p>¿Cuáles son los cambios que le gustaría observar en las medidas asumidas por su empresa?</p>						

<p>¿Cuál considera que ha sido el rol de su líder durante este periodo de cambio?</p>						
---	--	--	--	--	--	--

información sobre el compromiso organizacional	Calificación					Observaciones
<p>¿Cómo se siente en relación con su trabajo?</p>						
<p>¿Cómo se siente con relación a los resultados de su empresa?</p>						
<p>¿Considera que su trabajo le brinda significado y propósito?</p>						
<p>¿En qué medida se siente valorado por su organización?</p>						

<p>Considera que su compromiso hacia la empresa ha variado durante la crisis sanitaria por el Covid-19?</p>						
<p>Cuáles son los recursos organizacionales que considera necesarios para su adaptación ante la crisis sanitaria por el Covid-19?</p>						

Firma de especialista

## **ANEXO 3: CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Mi nombre es ARENA SOLANO URIBE y MARIANA SOBERON PEDERZOLI, estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad de Lima identificadas con código 20151297 y 20151294 respectivamente. Actualmente estamos realizando un trabajo de investigación como parte del curso SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I bajo la supervisión del profesor Fernando Joel Rosario Quiroz. La investigación tiene como finalidad identificar la percepción del compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa en el proceso de adaptación de su compañía durante un periodo de crisis sanitaria.

Dado que usted cumple con las características requeridas para participar en este estudio, lo invitamos cordialmente a ser parte de este. Si usted acepta participar, se le solicitará realizar una entrevista individual virtual que tomará aproximadamente 40 minutos, la cual será grabada a través de la plataforma Zoom.

En este sentido, se compromete a proporcionar toda la información solicitada de forma honesta. Si usted tiene dudas podrá realizar preguntas en cualquier momento de este proceso de investigación. Igualmente, si siente alguna incomodidad durante su participación, puede informar al investigador para recibir orientación o retirarse, sin que ello lo perjudique de ninguna forma.

Asimismo, la información recolectada durante esta investigación se usará sólo con fines académicos, será anónima y confidencial, utilizada únicamente para comprender las percepciones actuales acerca del fenómeno de estudio. Por lo tanto, algunas verbalizaciones podrán ser

transcritas de manera literal y aparecerán en el informe final junto a las de otras personas en los resultados del estudio, garantizando en todo momento la confidencialidad. Asimismo, no se proporcionará una devolución de los datos obtenidos.

Para cualquier información adicional o consulta relacionada con su participación en este proceso, puede comunicarse con el docente responsable al correo electrónico frosario@ulima.edu.pe.

De estar conforme con su participación, por favor llene, firme y entregue el siguiente consentimiento informado.

Lima, 01 de Mayo de 2021

Nombre del participante

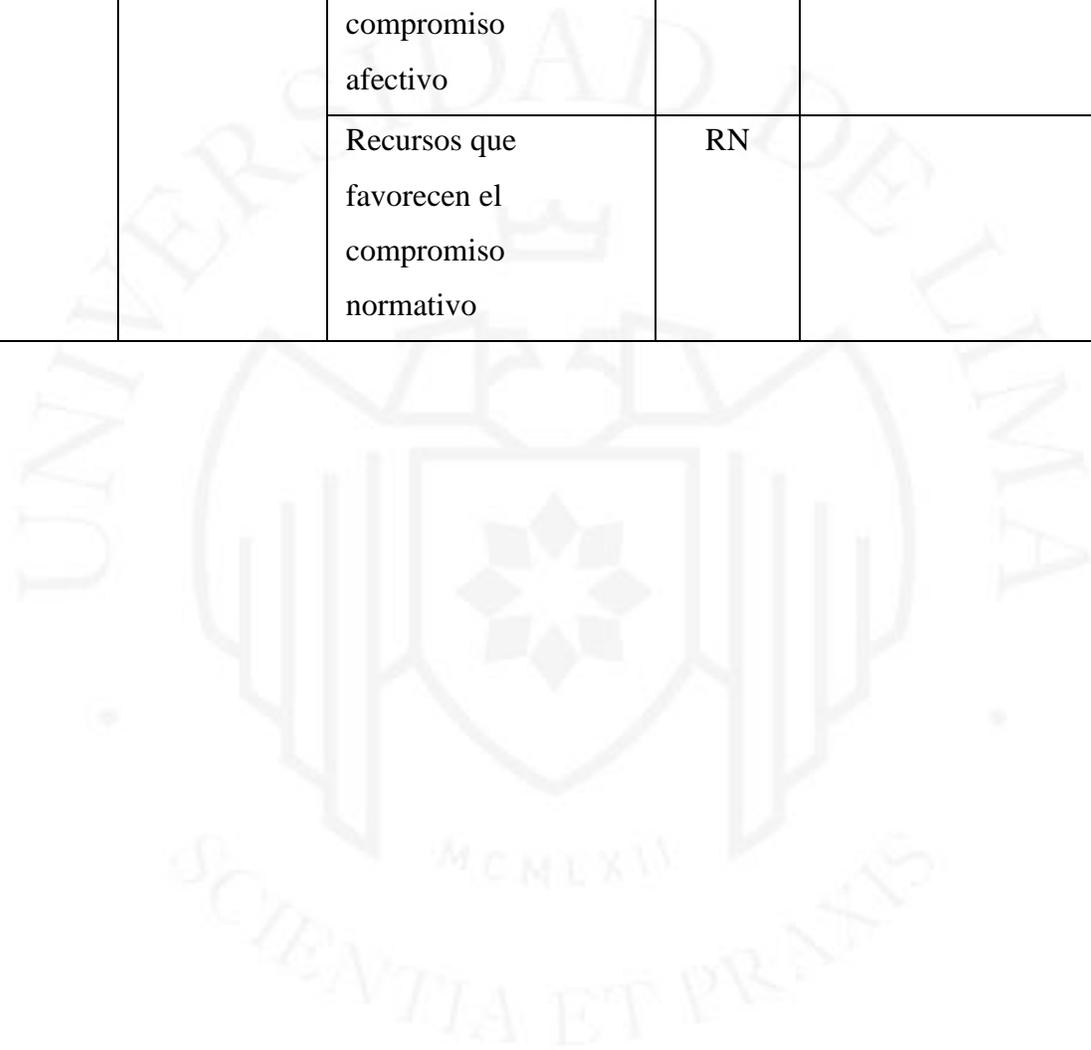
Firma del participante

Fecha

## ANEXO 4: LIBRO DE CÓDIGOS

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción de categoría</b>
<b>Percepciones sobre el compromiso organizacional</b>	<b>PCO</b>	Percepción del compromiso afectivo del colaborador	PCA	Proceso de interpretación y otorgamiento de significado acerca del vínculo que siente el colaborador en relación con la lealtad, disposición y deseo de continuar en su organización.
		Percepción del compromiso de continuidad del colaborador	PCC	
		Percepción del compromiso normativo del colaborador	PCN	
<b>Percepción sobre la adaptación del puesto de trabajo</b>	<b>PAP</b>	Apoyo de los jefes durante la adaptación del rol	AAR	Proceso de interpretación y otorgamiento de significado acerca de la capacidad de la organización para manejar sus recursos adecuadamente y responder a los cambios.
		Desbalance límites vida-trabajo	DVT	
<b>Percepción de cambio en la rutina del colaborador</b>	<b>PCR</b>	Percepción acerca del cambio de la modalidad de trabajo	PCT	Proceso de interpretación acerca de los cambios que se presentaron en la vida laboral y social del colaborador a partir del contexto de crisis sanitaria.
		Percepción de cambio en la interacción social	PCS	
		Percepción de cambio en la interacción familiar	PCF	

<b>Recursos laborales que favorecen el compromiso organizacional</b>	<b>RLC</b>	Recursos que favorecen el compromiso de continuidad	RC	Los recursos asignados y esperados durante el proceso de adaptación al cambio y que facilitan el compromiso de los colaboradores hacia su organización.
		Recursos que favorecen el compromiso afectivo	RA	
		Recursos que favorecen el compromiso normativo	RN	



## ANEXO 5: MATRIZ DE ANÁLISIS

Categoría	Subcategoría	CC	MR	JR	DV	FC	RR	V	CH	SC	AP
Percepciones sobre el compromiso organizacional	Percepción del compromiso afectivo del colaborador		"El trabajo en sí me motiva porque siento que hay algunas cosas interesantes en las que estamos trabajando. Es un momento de un reto profesional".	"Totalmente comprometido, daba la vida (...) Yo intentaba dar todo por la empresa. Y no solamente por la empresa, sino por mí y por profesional".	"Y lo otro es que conoces a gente que la rompe, gente crack que está en la compañía y que la conoces y aprendes mucho por el mismo hecho de que ya está engancho con el fit, que tiene todas estas cualidades que tú estás aprendiendo. Esas son las cosas que más valoro. Y bueno el rubro, es súper entretenido, digamos que te alivia un poco la carga".	"Entonces es como que siento que tengo un equipo, uno tanto que sabe quien soy, pero eso me genera motivación"	"Que si estamos tratando. O sea, si estamos tratando de cambiar un poco sus vidas y tratar de ayudar"	"espacios tipo coaching que les doy retroalimentación a la gente y me escuchan atentamente y me dicen oye, "espacios tipo coaching que les doy retroalimentación a la gente y me escuchan atentamente y me dicen oye, que chévere lo que me estás diciendo, no lo había visto antes, eso no lo sabía. Entonces, esas cosas me dan mucha satisfacción porque siento que ahí estoy ayudando a la gente y desarrollan do a las personas	"Para mí es tener la oportunidad de aprender esas cosas y aca el tema de la gente. Entonces acá hay un montón de cosas que se hacen, un montón que te vas a poner a hacerlas.		"Bueno, para mí lo más importante es que yo ayude el crecimiento de lo de los bodegueros.

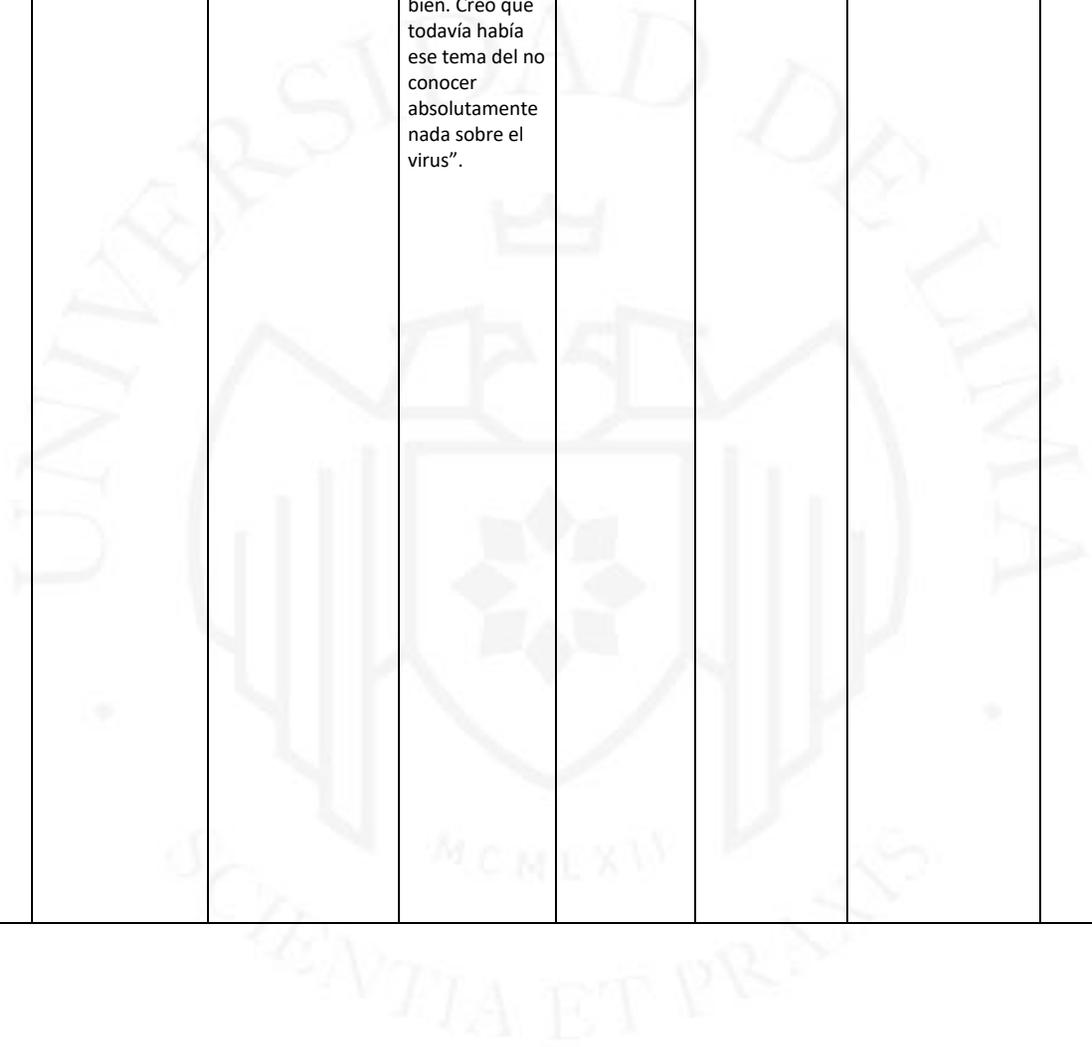
<p>Percepción del compromiso de continuidad del colaborador</p>	<p>"El simple hecho de los beneficios que me han dado por pandemia o pre pandemia también que habían, te hacen darte cuenta de que la empresa sí te valora."</p>	<p>"Me gustaría que mi mamá tenga un apoyo de salud"</p>	<p>"Las herramientas necesarias, creo que es algo que todo el mundo se queja"</p>	<p>"Entonces hay una relación súper fuerte de empleado- resultado compañía, por lo que siempre están viendo resultados"</p>	<p>"Bueno, sí, a veces sí, nos dan regalos cheveres. Pero el esfuerzo si es reconocido (...) Igual me gusta estar acá. Me encanta".</p>	<p>"No sé si hay agradecimiento (...) Un plus, o sea nada. No sé, si vendes más en un mes, danos un incentivo (...) no hay incentivos a eso".</p>	<p>Me gustaría como que desarrollar esa parte más estadística, que no tengo tan desarrollada"</p>	<p>"Estar aquí me ayuda un montón, me ayuda económicamente , estoy ahorrando , estoy ahorrando hoy voy a poder hacer lo que quiero con todo o ahorrar. "</p>	<p>(Considerás que tu compromiso ha variado) No, yo creo que sí me dieron todos los beneficios durante la crisis, entonces no ha variado esa parte.</p>	<p>"Senti que a mi hermana le dieron más cosas en su trabajo (...) un mouse, silla, todo, eso me hubiera gustado"</p>
<p>Percepción del compromiso normativo del colaborador</p>	<p>Yo creo que sigo comprometida . Creo que los objetivos o el punche que le meto está enfocado en cosas distintas. El año pasado era como una mentalidad de que hay que sobrevivir</p>	<p>"Nunca dejé de dar la milla extra. Y creo que, qué mayor muestra compromiso, a pesar de que yo sentía que de repente la empresa no era justa conmigo (...) Porque en ese momento decía ok, estas no son las mejores circunstancias laborales en cuanto a beneficios. Sin embargo, creo que sí la empresa me está retando profesionalmente , entonces tengo que dar la talla y pase lo que pase"</p>	<p>"Yo soy súper camiseta, en la empresa que haya estado en su momento. Lo aprendí de mis papás y en mi formación como persona, siempre sé agradecido con las instituciones que te den oportunidades, y en el trabajo comprometete en todo lo que puedas como agradecimiento adicional".</p>		<p>"Puedo haber perdido un poco de compromiso, pero luego que me ascendieron, fue súper chévere. Entonces me motiva por más que fue sacada de mugre (...) ahí subió un poco el compromiso, así sí te motivan".</p>					<p>Quiero seguir aprendiendo de esto y volverme un gurú de toda esta parte que yo veo. Entonces sí estoy contenta por ese lado"</p>

<p><b>Percepción sobre la adaptación del puesto de trabajo</b></p>	<p>Apoyo de los jefes durante la adaptación del rol</p>	<p>"Me dijeron (mis jefes) que me iban a comenzar a dar más la palabra en algunas ocasiones o me decían que simplemente me lanzara a comentar y que así me equivocara o algo ellos me iban a reforzar". "Mis jefes me daban algunos días libres, me decían, trabaja como que hasta las tres de la tarde porque estás saturada (...) (Los líderes) te dan la facilidad de recursos que te ayudaban para que la persona se siente apoyada en temas emocionales".</p>	<p>"Si estaba muy estresada y no veía de salida de cómo priorizar hablaba con mi jefe para tener otro punto de vista y también para que me diga esto es más importante que lo otro, o lo está viendo así y podrías verlo así y sería más sencillo".</p>	<p>"Entonces él supo llevar muy bien las cosas, me presionaba siempre para algunas cosas de temas que son más por tiempo, pero siempre (...) De parte de mis líderes de los tres siempre era, Cómo estás? Te ayudo con esto?"</p>	<p>"Conversamos todos los días, ya es un rol que nació en pandemia, como ya venimos un año y medio con el tema"</p>	<p>"Mi nueva jefa es todo lo contrario. O sea, es demasiado relajada. Eso es a veces chévere. Cuando hay que chamber, hay que chamber y no es necesario ni que lo diga, porque como que te deja ser un poco más autónoma"</p>	<p>"pienso que nos afectó un monton el año pasado. Y sí, ahí ayudaron como que mi ex jefe si habló con todos y les dijo como quien mira, las chicas están así porque solo ven las partes negativas. Eso sí fue bueno, y es apoyo, que me ayude con quien me defienda o algo así"</p>	<p>"Entonces no solamente me enseñó (Mi jefa) en lo personal también cómo pasar lo de mi papá. Ese acompañamiento de oye vete y estate con tu familia. Me hace sentir que no solo soy una colaboradora de su equipo, sino que somos amigas".</p>	<p>"Creo que si me dieron bastante flexibilidad de tiempos y confiaron bastante también en la habilidad que tengo para manejar mis tiempos (...) con el tema de cambios sí nos ayudaron bastante, me han dado bastante flexibilidad, que era un poco lo que pedía".</p>	<p>"empecé a pedir feedback de mis personas de confianza, líderes, amigas, pedí consejos a gente que tiene carrera más grande, eso me ayudó bastante"</p>
--	---	--	---	---	---	---	--	--	---	---

	Desbalance límites vida-trabajo	"Ya no respetaba ni tus horarios de almuerzo, a veces como que no respetaba ni la hora"	"Yo creo que la rutina, el ritmo, se ha acelerado muchísimo y creo que no hay límites. Por ejemplo, para la hora de trabajo la gente se volvió mucho más insistente, te presiona mucho más"	"Hubieron muchos cambios que han hecho que te afecten un poco emocionalmente(...) me dormía horas muy tarde en dos o tres o cuatro de la mañana, porque mi ritmo de vida había cambiado, el home office ha hecho que las horas de trabajo se extiendan bastante. O sea. Te lo digo yo y te lo va a decir absolutamente todo el mundo. O sea, no hay un horario de salida".	"De lo que sí también pecas un poco también de chambear muchas horas. Estás haciendo en tu cuarto, te levantas a chambear y ya tienes la laptop ahí y te quedas pegado y es once y media, doce y a dormir. y mañana sigo. Entonces como que se pierde un poco esa barrera de salir del trabajo"	"Ya no se respetaban muchos horarios, pero también osea, era tanto en parte de la gente con la que trabajo o como yo misma (...) No he tenido un horario claro. Es que eso fue lo que me afectó un poco"	" ¿Por ejemplo, lo que pasó que fue como que el quiebre de la pandemia (...) Osea, no pensaban (mis compañeros de trabajo cuando me contactaron pasadas las horas laborales) en que tal vez estaba viendo una película, porque no tiene nada mal ver una película, entonces era como que, si no respondía, me decían dónde estabas a las ocho y media o las 10? Si no estabas, no te importa tu chamba (trabajo)".	"He sentido que por ahí he perdido un poco el tema de espacio o manejo de los tiempos (...) que a veces sientes que es temprano, pero no te das cuenta que son las nueve de la noche"	" Yo creo que hasta ahorita cuesta mucho a muchos, y desde la compañía incluso y pues de alguna u otra forma, ha afectado emocionalmente (...) Yo creo que, por ejemplo, que el venir a la oficina, irme de camino en mi casa me ayuda a marcar ese límite entre el trabajo y la casa, porque yo llego a casa y ya prefiero no abrir la computadora y dejarlo para el día siguiente. Pero estar en tu casa, por ejemplo, representa que podrías conectarte hasta la una de la mañana, a ser posible, porque no paras".	"Habían días durante cuarentena absoluta que me levantaba desganado y sin ganas de hacer nada, sin ganas de trabajar y de hecho a veces no trabajaba y pateaba la chamba para la noche (...) Por qué? Por flojera, por por desgano. O sea, sí, sí. Sentí un poco de desmotivación a la hora de la hora de la siesta al despertarme y no poder salir de mi casa (...) Y entonces eso creo que en resumen, esta desmotivación por la vida monótona y en otro lado también la falta de nuevas relaciones".	
--	---------------------------------	---	---	--	---	--	--	---	--	---	--

<p><b>Percepción de cambio en la rutina del colaborador</b></p>	<p>Percepción acerca del cambio de la modalidad de trabajo</p>	<p>"También el hecho de trabajar en remoto, puedes llegar a más personas (...) Ahora con Zoom puedes comunicarte con mucha más gente".</p>	<p>"Cuando tú regresas a la oficina establece la diferencia entre cómo es estar en la oficina y cómo es estar en tu casa (...) Tiene sus ventajas. Osea hay una serie de coordinaciones que son más inmediatas. También sirve para construir relaciones, porque son momentos en que le puedes hacer bromas a una persona. Nos han dado todos los cuidados para poder retornar a la empresa (...) Entonces eso es excelente, realmente buenisimo".</p>	<p>"Hoy en día las reuniones son más eficientes. Antes te reunías en una sala y te demorabas porque la gente hacía comentarios de la nada, en cualquier momento en una reunión. En Zoom, está hablando alguien y luego habla otra persona y no se divaga mucho en una reunión, pero yo creo que si se acomodaron bien, o sea, a mí por lo menos me dieron el espacio que necesite".</p>	<p>"No es lo mismo una llamada que un cara a cara. Coordinar súper rápido. ¿Necesitas algo? Estás aquí y estás allá. Le da un poco más de agilidad estar ahí en la chamba (trabajo) con toda la gente, no? Hay muchas posiciones que necesitan coordinaciones transversales (...) Igual se pierde un poco el tema de la comunicación porque ya no está a tu acostado, sino que hay que llamar, sino no contesta y así no es tan fluida la conversación. Le quita un poco de dinamismo." "Si no estuve de acuerdo (...) cuando me ofrecieron para regresar (...) Era muy pronto para mí y creo que para mucha gente también. Es que no, yo sentía que no había todavía esa, esa sensación de</p>	<p>"Cuando empezaron a volver a trabajar siento que era muy pronto, como que nadie sabía nada (...) pudimos buscar mejores cosas o esperarnos un poquito de no apresurarnos "</p>	<p>"Creo que el proceso de adaptación de repente fue muy pronto comparado a otras empresas (...) A veces estamos demasiadas personas juntas".</p>	<p>"Siento que ir a oficina ayuda porque la forma de interacción es distinta, aprendí más de cosas de otras áreas que tal vez antes no entendía, entonces te genera un know-how de ya entendí y saber con quién estoy trabajando, y eso es algo que seguiré poniendo en práctica"</p>	<p>"Ya estamos a puerta de cumplir un año de regresar a oficina con todos los protocolos, haciendo un trabajo en conjunto nuevo"</p>	<p>"Me parece espectacular ir a la oficina y a mí me gustó mucho porque salgo un poco del ambiente en el que ya he estado acostumbrado y me gusta. Me parece bien que sea también interdiario (...) También regresa un poco el hablar con gente y la chacota (bromas) del día a día. Levarte bien con alguien, en las conversaciones es mucho más saludable. Me gusta mucho más todo en persona. Lo siento mucho más personal"</p>	<p>"Un factor que no me gusta, es que perdí la interacción con las personas, porque soy una persona bien sociable, me gusta ganarme a las personas porque creo que por mi chamba (trabajo) eso me ayuda, y eso es lo que se pierde a veces con el Zoom".</p>
---	--	--	---	---	---	---	---	---	--	--	--

					tranquilidad, de poder regresar y decir OK con todas las medidas de regreso y todo bien. Creo que todavía había ese tema del no conocer absolutamente nada sobre el virus".					
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

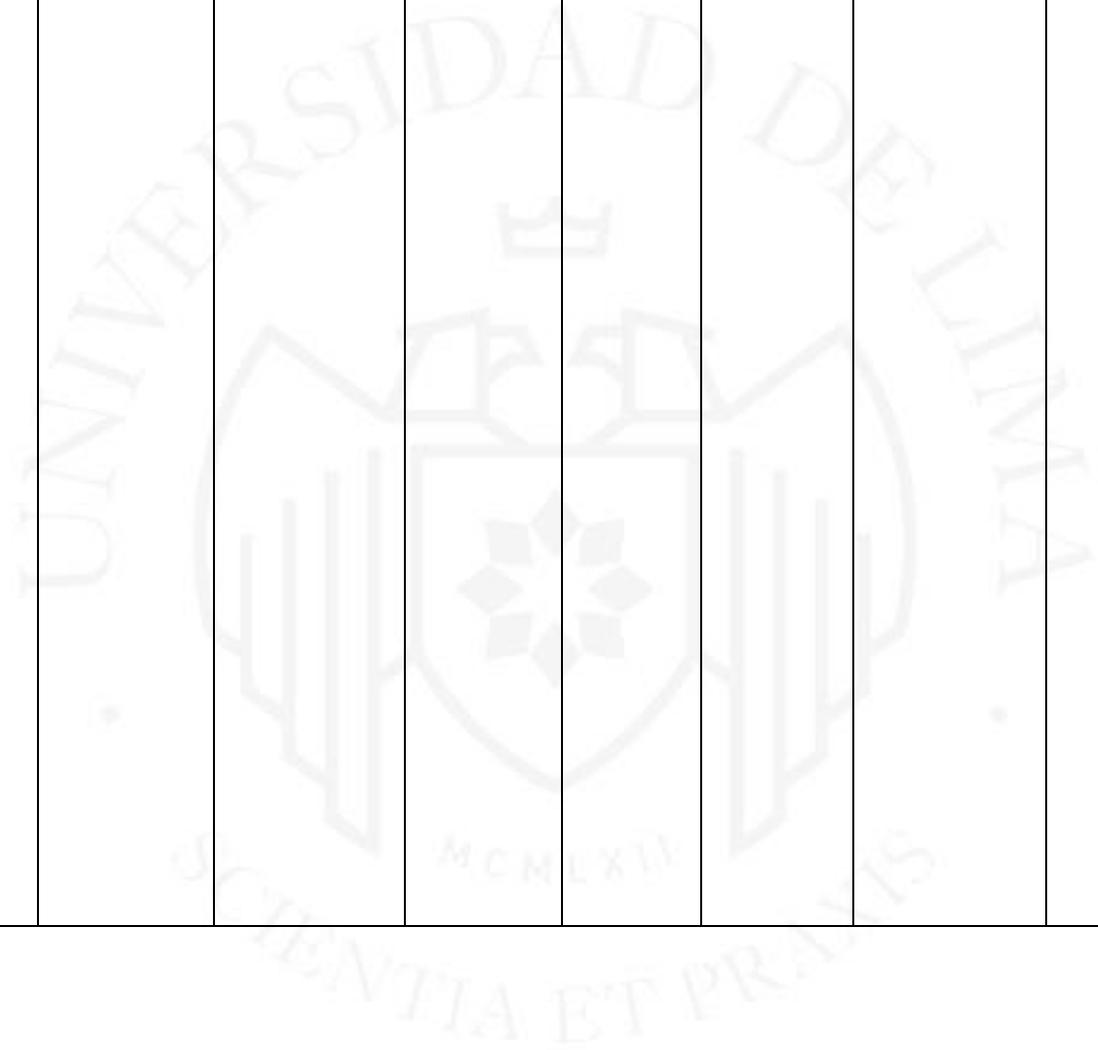


Percepción de cambio en la interacción social			<p>"O sea, eso por ejemplo, hacía que salga un ratito, como que de mi estrés o iba a lugares abiertos. También, no sé, te iba a un malecon o algún parque en el que no se, o sea, como que no ha"ya mucha gente. Eso también un fin de semana y eso ayuda bastante también a que desconectes un rato, ¿no?"</p>	<p>"Yo me comprometí con mi esposa en pandemia (...) Todo nuestro noviazgo lo hemos vivido en pandemia".</p>	<p>"Yo antes de la pandemia podía salir con mis amigos y tener reuniones"</p>	<p>"Ahora las salidas son mucho más acertadas, las de trabajo tambien. No hay interacción social".</p>	<p>"Creo que si me ha afectado un poco. Nose se siente raro. Antes se podían hacer muchas cosas que por la pandemia tenemos restricciones".</p>	<p>"De hecho ya no tengo las mismas cosas que hacía antes. Porque también por la pandemia, obviamente te cohibes de hacer varias cosas para evitar contagiar a las personas con las que vives o generar temor (...) Eso de los minutos de charla social, ya no se tienen. Antes sí era parte de la rutina, almorzabas con tus amigos de tu trabajo, o simplemente un día iban a comer algo y nos íbamos a comer fuera. ¿Como normalidad no? Y si queríamos celebrar algo, el cumpleaños de alguien, organizamos el after office (...) era de hecho era una rutina distinta".</p>	<p>"Creo que sí nos ha afectado esa pérdida de contacto con la gente, porque finalmente nosotros somos gente de movilizarnos, de hablar y estar en contacto directo con la gente y de ser súper sociables. Entonces yo creo que si afecta un poco, como que se siente un poco mal la soledad".</p>	<p>"O sea era en verdad una vida más rápida y más entretenida (...) era más chevere porque estás con gente, veías gente, hablabas, te podías meter en discusiones y surgían temas que tal vez nunca hubiésemos discutido si es que no estábamos ahí presentes".</p>	<p>"Con mi hermana fugabamos que la fiesta acá, que el evento allá, y no tenías tanto tiempo para estar con tus papás, ahora no me puedo arriesgar en ver a mis amigas"</p>
---	--	--	---	--	---	--	---	--	--	---	---

	Percepción de cambio en la interacción familiar		<p>"Comparto más espacios con mis papás, que son las dos personas con las que vivo, por ejemplo, en los almuerzos estamos juntos (...) en ese aspecto ha mejorado, me he acerca más a mis papás"</p>	<p>"En cuanto a mi familia, las cosas fueron un poco mejor. El tema de estar todos en casa, a pesar de que somos muy diferentes, (...) mejoró bastante algunos temas. Mejoró el hecho de que empezamos a conversar un poco más, almorzamos todos juntos".</p>	<p>"No trabajar en otro lado, es complicado, yo vivo con mis papás y son mayores. A veces era muy confuso y molesto porque no podía ver a nadie por muchos meses".</p>	<p>"El no trabajar en otro lado, porque también vivo con mis papás y mi hermana y todos trabajan (...) Tuve mi par de peleas con mi hermana en cuarentena (...) Necesito mi espacio".</p>	<p>"El tema de convivir tanto tiempo. Osea, yo vivo solo con mi mamá. Entonces es un tema como que estar juntas tanto tiempo que se necesita un respiro que es parte de la convivencia".</p>	<p>"Esta molestia la traslado a mi familia y no era adecuado, porque se canaliza para la gente que tienes a tu alrededor y eso no está bien. Y era por un tema básicamente emocional".</p>	<p>"Ayudó a poder compartir con tu familia, y tener este mix entre lo que es tu trabajo y tu vida personal (...) también para no se, ver precisamente al hijo al nacer, estar en ese crecimiento, verlo jugar, ver a sus hijos, hacer actividades o compartir con su hijo, por ejemplo". "La convivencia solo con mi hermana me fue súper difícil, súper difícil, porque claro, no es lo mismo estar en el trabajo y conversar con la gente de los escritorios y hablar de temas; que estar en la sala con tu hermana y a dos metros. Ella me escuchaba tener reuniones a mi y yo a ella, era mucha bulla y fue complicado para nosotras adaptarnos".</p>	<p>Ahora, ahora, último y al inicio tuve algunos temas, tengo familiares que se fueron con la pandemia. Mi abuelo falleció de cáncer por el tema de que no podía ir a atenderse el cáncer porque había el covid</p>	<p>"Esto nos ha unido el triple. Somos 6 y son las únicas personas que frecuento en la pandemia. (...). Yo creo que esto es lo mejor que le ha podido pasar a las familias, valoro que mis papás estén bien, sanos, pasar más tiempo con ellos. Entonces ese es un lado bien positivo de la pandemia".</p>
--	---	--	--	---	--	---	--	--	---	---	--

<p><b>Recursos laborales que favorecen el compromiso organizacional</b></p>	<p>Recursos que favorecen el compromiso de continuidad</p>	<p>“La organización te da un seguro de salud y este seguro tiene cobertura Covid o que te hagas pruebas de descartar, es super bueno (...) La línea médica y la línea psicológica. Todo el kit básico de desinfección que necesitas. Aparte que, cuando entras a las instalaciones hacen todo el protocolo que tienes que tener para poder entrar”. “Me dieron la laptop nueva, es súper rápida, súper buena, estoy con ella ahorita (...) habían varios chicos que eran practicantes y que entiendo que no tenían acceso o que su laptop era lenta, y les llevaron su computadora a sus casas”.</p>	<p>Me dieron la laptop nueva, esta super buena. Nos comunicaron que podíamos llevarnos el computador, eso también estuvo bueno.</p>	<p>“La empresa nos ha dado nuestras herramientas informativas.(...) Habían charlas sobre cómo mantener el cuidado de qué hacer si es que tienes algún síntoma (Covid-19) (...) yo me he sumado a unas 15 charlas entre estar mejor(...), charlas motivacionales (...) estas herramientas han habido”.</p>	<p>“Creo que hicieron algo muy bueno que fue abrir un consultorio de psicología virtual o de sesiones virtuales con un psicólogo. (...) Como les digo, creo que el mayor impacto fue el emocional y psicológico, entonces abrir esa opción a los trabajadores que lo necesitan me pareció súper, súper bueno”. “Me acuerdo en ese momento que me sentía que hay un protocolo de seguridad lo suficientemente claro y estable para poder regresar (...) Y tiene que ver con que, la empresa es súper trascendida (...) Todo se tomaba con mucha cautela”. “Teníamos una herramienta de comunicación que era el Zoom o WhatsApp (...) que nos permitían</p>	<p>"Hubiera sido bueno que nos cambien las laptops antes. A mí se me malogró el cargador y fue todo un tema arreglarlo (...) Sólo que lo de las laptops ha sido reciente. Si hubiera podido tenerlo antes hubiera sido mejor".</p>	<p>Ahora todo el tema de las computadoras y los telegonos están fallando. Deberían darnos nuevos</p>	<p>"me gustaría tener más herramientas como que de tecnologías. El uso de estos planners de cómo puede agilizar la agenda, hacer más rápido algunas cosas".</p>	<p>que se pueda tener acceso a muchas charlas, que puedan canalizar a través de una sola plataforma donde ellos puedan estar como si fueras a biblioteca virtual y pones algo y te sale la charla,</p>	<p>La laptop era lo único que usaba para trabajar y había muchas y por mucho tiempo estaban mal. El cambio de laptops también fue bueno.</p>	<p>"Más recursos tecnológicos, por ejemplo a mi hermana le dieron más herramientas hasta un monitor, le dieron mouse".</p>
---	--	--	---	---	---	--	--	---	--	--	--

permanecer  
conectados”.

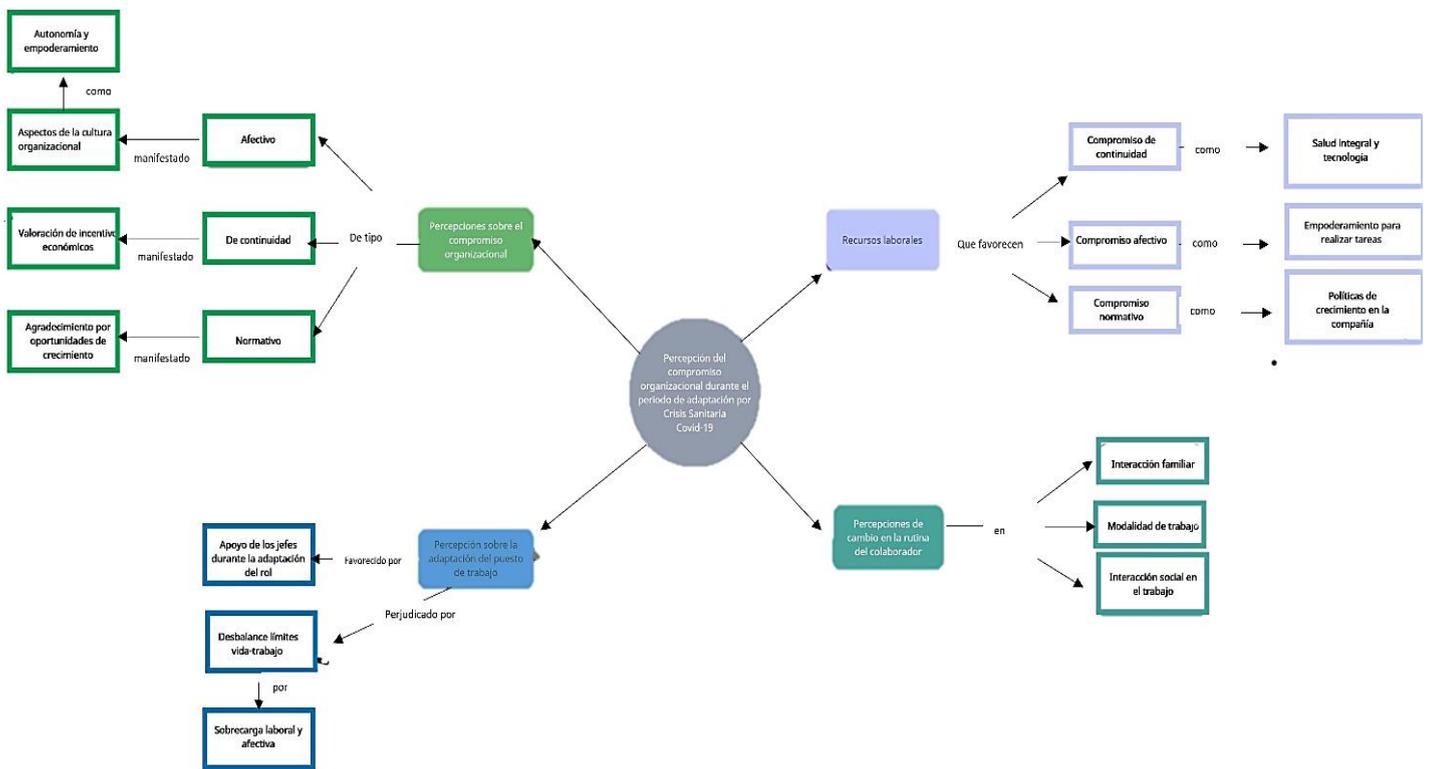


	<p>Recursos que favorecen el compromiso afectivo</p>	<p>"Como te dije, a mí el trabajo sí me ayudaba a mí a desestresarme por la situación personal que estaba pasando"</p>	<p>"me gustaría tener más herramientas como que de tecnologías. El uso de estos planners de cómo puede agilizar la agenda, hacer más rápido algunas cosas".</p>	<p>"Sí tuve un rol protagónico, empecé a meterle más, empecé a meterle más al trabajo, así como que ya empecé a adueñarme de ciertos procesos para que los dejen en mis manos (...) me presionaron tanto como podían hacerlo y sabían que yo les iba a responder. O sea, yo creo que por ese lado todo bien".</p>	<p>"Conoces a gente que la rompe, gente crack que está en la compañía y que la conoces y aprendes mucho por el mismo hecho de que ya está enganchando con el fit, que tiene todas estas cualidades que tú estás aprendiendo. Esas son las cosas que más valoro. Y bueno el rubro, es súper entretenido, digamos que te alivia un poco la carga".</p>		<p>"me dicen oye, que chévere lo que me estás diciendo, no lo había visto antes, eso no lo sabía. Entonces, esas cosas me dan mucha satisfacción porque siento que ahí estoy ayudando a la gente y desarrollando a las personas"</p>		<p>"Bueno, para mí lo más importante es que yo ayude el crecimiento de lo de los bodegueros."</p>
--	--	--	---	---	--	--	--	--	---

	<p>Recursos que favorecen el compromiso normativo</p>	<p>“Lo que valoro (de la organización) es la meritocracia que hay con la gente, el hecho de que no va a importar como que la edad que tengas o el tiempo que lleves en un puesto, o el tiempo que lleves en la empresa por ejemplo, para que te den el mérito que te mereces por lo que tu puedes haber hecho en la compañía”.</p>	<p>“La meritocracia es importante, uno se saca el ancho haciendo sus cosas, uno trabaja y propone un montón, porque sabe que es un indicador de que estás haciendo las cosas bien y funcionan. Si las personas están contentas con tu trabajo te van a llamar más adelante, es un win-win (...) Si tu eres bueno, te dan la oportunidad de que crezcas al ritmo que tu quieras, y eso para mí es súper importante”.</p>	<p>“La empresa es una súper escuela, todos los días aprendo algo, creo que estoy aprendiendo mucho sobre liderazgo, sobre cómo funciona la compañía, cómo adaptarme a nuevas realidades (...) siempre hay un hambre de crecer rápido, de ganarle a todos, de no quedar mal, de superar los retos, siempre ha estado intrínseco en mi mentalidad eso, por eso creo que también hice fit cultural”.</p>	<p>Cuano inicio el retorno a oficinas escuchaba de gente que tenía que ir por compromiso. Se sentía comprometida y que no quería ir por peligro, por miedo. Eso fue un comienzo</p>			<p>"Aprendí más de cosas de otras áreas que tal vez antes no entendía, entonces te genera un “know-how” (conocimiento) que ya entendí y saber con quién estoy trabajando, y eso es algo que seguiré poniendo en práctica”.</p>		<p>Como te dije, a mí el trabajo sí me ayudaba a mí a desestresarme por la situación personal que estaba pasando,</p>
--	---	--	---	---	---	--	--	--	--	---

## ANEXO 6:

# RED DE RELACIONES





## ANEXO 8:

### TABLA DE RESULTADOS OBSERVACIONES DE JUECES

Preguntas juicio de expertos		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Preguntas modificadas
<p>Información sobre la adaptación al periodo de crisis sanitaria por el Covid-19</p>	<p>¿Cómo considera que ha cambiado su vida a partir de la pandemia?</p>	-	<p>Especificaría en que ámbito, profesional: académica, familiar, social. ¿Cómo considera que ha cambiado su vida social, familiar, laboral, emocional a partir de la pandemia? Depende de la información que necesiten obtener</p>	-	<p>¿Cómo considera que ha cambiado su vida personal a partir de la pandemia? ¿Su vida familiar? ¿Laboral? ¿Social?</p>

<p>¿Cómo considera que ha sido su proceso de adaptación a las circunstancias del contexto?</p>	<p>-</p>	<p>¿Considera que su proceso de adaptación las circunstancias del proceso han sido fácil, medianamente difícil, difícil? Creo que si quieres sacar un resultado de una organización vas a tener que alinear un poco las respuestas a alguna escala para tener algún tipo de promedio</p>	<p>-</p>	<p>¿Cómo considera que ha sido su proceso de adaptación a las circunstancias del contexto?</p>
<p>¿Cuál ha sido su principal desafío durante este cambio?</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	
<p>¿Cuáles han sido las estrategias que lo han ayudado a sobrellevar la crisis sanitaria?</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	

	¿Cómo ha percibido este cambio desde el aspecto emocional?	-	Cuando hablamos de sentimientos es mejor tangibilizarlo. Desde el aspecto emocional, ¿Cómo has vivido estos cambios?	-	¿Cómo has vivido estos cambios desde el aspecto emocional?
Información sobre la adaptación organizacional	¿Cuáles fueron las medidas que asumió su empresa para adaptarse a la situación actual? Cuéntenos qué opina acerca de estas medidas.	Preguntaría sobre cuáles consideran fueron efectivas y cuáles menos y por qué? Lo aterrizaría para tener ambas perspectivas de lo que considera funcionó y qué puede mejorar.	-	-	¿Cuáles fueron las medidas que asumió su empresa para adaptarse a la situación actual?  ¿Cuáles medidas considera que han sido más efectivas y cuáles menos efectivas? ¿Por qué?

<p>¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desenvolverse en su trabajo? Brinde un ejemplo de las herramientas.</p>	-	-	-	
<p>¿Cómo considera que esta adaptación ha impactado en su rutina diaria?</p>	<p>Aclararía que se refiere a la rutina diaria en la empresa.</p>	<p>Esta no la entendí, ¿se refieren a esto? ¿su rutina diaria se ha visto impactada por los cambios que ha tenido su organización para lograr adaptarse a la crisis?</p>	-	<p>¿Cómo considera que esta adaptación ha impactado en su rutina diaria dentro de la empresa?  Y, ¿Cómo considera que ha impactado en su rutina diaria personal?</p>

<p>¿Cuáles son los cambios que le gustaría observar en las medidas asumidas por su empresa?</p>	<p>-</p>	<p>Igual dejo una sugerencia por si quien enfocarlo más desde las oportunidades ¿cree que las medidas asumidas por su empresa podrían ser mejores/diferentes? ¿Qué cambios propondrías?</p>	<p>-</p>	<p>¿Cree que las medidas asumidas por su empresa podrían ser mejores/diferentes?  ¿Qué cambios propondrías?</p>
<p>¿Cuál considera que ha sido el rol de su líder durante este periodo de cambio?</p>	<p>Preguntaría por su rol y efectividad para la adaptación al cambio.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>¿Cuál considera que ha sido su rol en la empresa durante este periodo de cambio y qué tan efectivo ha sido para la adaptación al cambio?  ¿Cuál considera que ha sido el rol de su líder durante este periodo de cambio, y que tan efectivo considera que ha sido para</p>

					la adaptación al cambio?
Información sobre el compromiso organizacional	¿Cómo se siente con relación a su trabajo?	-	-	-	
	¿Cómo se siente con relación a los resultados de su empresa?	-		-	

<p>¿Considera que su trabajo le brinda significado y propósito?</p>	<p>Preguntaría si su trabajo está alineado con su propósito personal y considera que contribuye a generar significado.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>¿Considera que su trabajo está alineado con su propósito personal?</p> <p>¿Considera que contribuye a generar un significado?</p>
<p>¿En qué medida se siente valorado por su organización?</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	
<p>¿Considera que su compromiso hacia la empresa ha variado durante la crisis sanitaria</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	

<p>por el Covid-19?</p>				
<p>¿Cuáles son los recursos organizacionales que considera necesarios para su adaptación ante la crisis sanitaria por el Covid-19?</p>	<p>Aclararía de qué tipo de recursos organizacionales nos estamos refiriendo: económicos, salud, emocional, entre otros.</p>	<p>Le agregaría: ...necesarios “para facilitar” su adaptación ante la...</p>		<p>¿Cuáles son los recursos organizacionales económicos, de salud y emocionales que considera necesarios para su adaptación ante la crisis sanitaria por el Covid-19?</p>

## **ANEXO 9:**

### **ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA**

1. Nombre:
2. Fecha de la entrevista:
3. Hora de la entrevista:
4. Modalidad de entrevista
5. Género:
6. Edad:
7. Nivel de instrucción:
8. Cargo jerárquico:
9. Área:
10. Carga familiar:
11. Tiempo en la organización

# Tesis Final

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

11%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
6	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	doi.org Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1%
9	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%

---

10	Submitted to Universidad de Alicante Trabajo del estudiante	<1 %
11	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
12	<a href="http://www.scielo.cl">www.scielo.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://ogeiee.produce.gob.pe">ogeiee.produce.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
17	<a href="http://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to consultoriadeserviciosformativos Trabajo del estudiante	<1 %
20	<a href="http://www.icesi.edu.co">www.icesi.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="https://tesis.pucp.edu.pe:8080">tesis.pucp.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="https://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.cesop.unicamp.br">www.cesop.unicamp.br</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="https://repositorio.unp.edu.pe">repositorio.unp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://www.minsalud.gov.co">www.minsalud.gov.co</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://www.yumpu.com">www.yumpu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://rdu.unc.edu.ar">rdu.unc.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://riaa.uaem.mx">riaa.uaem.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
30	MARÍA GUIJARRO GARCÍA. "Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM -modelo cliente céntrico- como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la pyme: estudio empírico de la aplicación de un CRM -Modelo cliente céntrico- en agencias de	<1 %

viajes", 'Universitat Politecnica de Valencia',  
2015

Fuente de Internet

---

31 [revistas.javeriana.edu.co](http://revistas.javeriana.edu.co) <1 %  
Fuente de Internet

---

32 [revistas.unjbg.edu.pe](http://revistas.unjbg.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

33 [www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com) <1 %  
Fuente de Internet

---

34 M<sup>a</sup> Inmaculada Vicente de Vera García, M<sup>a</sup>  
Inés Gabari Gambarte, M<sup>a</sup> Inés Gabari  
Gambarte. "El rol de los recursos laborales en  
el desarrollo del engagement", Revista INFAD  
de Psicología. International Journal of  
Developmental and Educational Psychology.,  
2020 <1 %  
Publicación

---

35 Submitted to Universidad de Salamanca <1 %  
Trabajo del estudiante

---

36 [gestion.pe](http://gestion.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

37 [theconversation.com](http://theconversation.com) <1 %  
Fuente de Internet

---

38 [repositorio.upt.edu.pe](http://repositorio.upt.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

[core.ac.uk](http://core.ac.uk)

39

Fuente de Internet

<1 %

---

40

[prezi.com](https://prezi.com)

Fuente de Internet

<1 %

---

41

[repositorio.cepal.org](https://repositorio.cepal.org)

Fuente de Internet

<1 %

---

42

[www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)

Fuente de Internet

<1 %

---

43

[blogsbluecv.blogspot.com](http://blogsbluecv.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

---

44

[cn365.com.ar](http://cn365.com.ar)

Fuente de Internet

<1 %

---

45

[wwf.panda.org](http://wwf.panda.org)

Fuente de Internet

<1 %

---

46

[www.an-geografia.org.ar](http://www.an-geografia.org.ar)

Fuente de Internet

<1 %

---

47

[www.somosfotografas.com](http://www.somosfotografas.com)

Fuente de Internet

<1 %

---

48

Submitted to Instituto Superior de Artes,  
Ciencias y Comunicación IACC

Trabajo del estudiante

<1 %

---

49

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

---

50

[www.scielo.org.bo](http://www.scielo.org.bo)

Fuente de Internet

<1 %

51

"Herramientas y dificultades en la atención de salud mental de niños, niñas y adolescentes en contexto de crisis sanitaria por Covid-19, desde la perspectiva de psicoterapeutas infanto-juveniles en Chile", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2023

Publicación

<1 %

52

Jesús Felipe Uribe Prado, Juana Patlán Pérez, Alejandra García Saisó. "Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis)", Contaduría y Administración, 2015

Publicación

<1 %

53

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Fuente de Internet

<1 %

54

Submitted to Caribbean University

Trabajo del estudiante

<1 %

55

Submitted to Universidad Catolica De Cuenca

Trabajo del estudiante

<1 %

56

Submitted to Universidad Cientifica del Sur

Trabajo del estudiante

<1 %

57

[dcfs.lacounty.gov](http://dcfs.lacounty.gov)

Fuente de Internet

<1 %

58	<a href="#">gk.city</a> Fuente de Internet	<1 %
59	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
60	<a href="#">alternativas.me</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="#">blog.alegra.com</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="#">dialnet.unirioja.es</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="#">tesis.hlg.sld.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="#">uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="#">www.conapo.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="#">www.grafiati.com</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="#">www.peoplematters.com</a> Fuente de Internet	<1 %
68	Fiorella Gaby Fuster Guillen, Jonatan Baños-Chaparro. "Análisis Bayesiano del compromiso académico en estudiantes de	<1 %

# psicología: diferencias según sexo y edad", Revista de Investigación en Psicología, 2021

Publicación

69

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de  
Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

<1 %

70

[bibdigital.epn.edu.ec](http://bibdigital.epn.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

71

[cam.economia.unam.mx](http://cam.economia.unam.mx)

Fuente de Internet

<1 %

72

[dspace.espol.edu.ec](http://dspace.espol.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

73

[issuu.com](http://issuu.com)

Fuente de Internet

<1 %

74

[repositorio.ucsp.edu.pe](http://repositorio.ucsp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

75

[repositorio.up.edu.pe](http://repositorio.up.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

76

[revistas.usil.edu.pe](http://revistas.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

77

[spanish.china.org.cn](http://spanish.china.org.cn)

Fuente de Internet

<1 %

78

[www.cgca.net](http://www.cgca.net)

Fuente de Internet

<1 %

[www.gva.es](http://www.gva.es)

79

Fuente de Internet

&lt;1 %

80

[www.montemorelos.gob.mx](http://www.montemorelos.gob.mx)

Fuente de Internet

&lt;1 %

81

"Inter-American Yearbook on Human Rights /  
Anuario Interamericano de Derechos  
Humanos, Volume 34 (2018)", Brill, 2019

Publicación

&lt;1 %

82

[archive.org](http://archive.org)

Fuente de Internet

&lt;1 %

83

[as.com](http://as.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

84

[cia.uagraria.edu.ec](http://cia.uagraria.edu.ec)

Fuente de Internet

&lt;1 %

85

[ekeko2.rcp.net.pe](http://ekeko2.rcp.net.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

86

[eresmama.com](http://eresmama.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

87

[es-us.finanzas.yahoo.com](http://es-us.finanzas.yahoo.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

88

[ojs.correspondenciasy analisis.com](http://ojs.correspondenciasy analisis.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

89

[repositorio.usmp.edu.pe](http://repositorio.usmp.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

90	<a href="https://repository.urosario.edu.co">repository.urosario.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="https://upcommons.upc.edu">upcommons.upc.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="http://www.balancesociosanitario.com">www.balancesociosanitario.com</a> Fuente de Internet	<1 %
93	<a href="http://www.cubanel.org">www.cubanel.org</a> Fuente de Internet	<1 %
94	<a href="http://www.elcomercio.com">www.elcomercio.com</a> Fuente de Internet	<1 %
95	<a href="http://www.guninetwork.org">www.guninetwork.org</a> Fuente de Internet	<1 %
96	<a href="http://www.jove.com">www.jove.com</a> Fuente de Internet	<1 %
97	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
98	<a href="http://www.tvdi.net">www.tvdi.net</a> Fuente de Internet	<1 %
99	<a href="http://www.want.uji.es">www.want.uji.es</a> Fuente de Internet	<1 %
100	Carlos García-Guiu, Fernando Molero, Juan A. Moriano. "Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of	<1 %

organizational justice as a mediating variable / El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora", Revista de Psicología Social, 2015

Publicación

101

Submitted to Centro Universitario Cardenal Cisneros

Trabajo del estudiante

<1 %

102

ECOLOGIA Y TECNOLOGIA AMBIENTAL S.A.C. "MEIA para la Implementación del Proyecto Implementar Línea de Cal, Mejoras Ambientales e Integración de Instrumentos Ambientales en la Planta Condorcocha-IGA0006877", R.D. N° 081-2018-PRODUCE/DVMYPE-I/DIGGAM, 2020

Publicación

<1 %

103

Mariano Cataño Cárdenas, Esther Julia Castaño González. "DE TÓXICA A SALUDABLE. Aporte de la comunicación a la organización de hoy", Universidad Católica de Pereira, 2022

Publicación

<1 %

104

cecontenidoasech2021.s3.us-east-2.amazonaws.com

Fuente de Internet

<1 %

105

dapp.orvium.io

Fuente de Internet

<1 %

106	<a href="http://es.readkong.com">es.readkong.com</a> Fuente de Internet	<1 %
107	<a href="http://espanol.libretexts.org">espanol.libretexts.org</a> Fuente de Internet	<1 %
108	<a href="http://gredos.usal.es">gredos.usal.es</a> Fuente de Internet	<1 %
109	<a href="http://ojs.ucp.edu.ar">ojs.ucp.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
110	<a href="http://repositorio.unemi.edu.ec">repositorio.unemi.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
111	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe">repositorio.urp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
112	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
113	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
114	<a href="http://repository.ucc.edu.co">repository.ucc.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
115	<a href="http://revista.cincel.com.co">revista.cincel.com.co</a> Fuente de Internet	<1 %
116	<a href="http://ruizhealytimes.com">ruizhealytimes.com</a> Fuente de Internet	<1 %
117	<a href="http://site.curn.edu.co:8080">site.curn.edu.co:8080</a> Fuente de Internet	<1 %

118	<a href="http://www.amazon.sg">www.amazon.sg</a> Fuente de Internet	<1 %
119	<a href="http://www.bakus.com">www.bakus.com</a> Fuente de Internet	<1 %
120	<a href="http://www.bufetebuades.com">www.bufetebuades.com</a> Fuente de Internet	<1 %
121	<a href="http://www.enfokedirecto.com">www.enfokedirecto.com</a> Fuente de Internet	<1 %
122	<a href="http://www.iaisweb.org">www.iaisweb.org</a> Fuente de Internet	<1 %
123	<a href="http://www.igetchebarne.com">www.igetchebarne.com</a> Fuente de Internet	<1 %
124	<a href="http://www.isotools.org">www.isotools.org</a> Fuente de Internet	<1 %
125	<a href="http://www.opinion.com.bo">www.opinion.com.bo</a> Fuente de Internet	<1 %
126	<a href="http://www.orpjournal.com">www.orpjournal.com</a> Fuente de Internet	<1 %
127	<a href="http://www.riuc.bc.uc.edu.ve">www.riuc.bc.uc.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
128	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
129	<a href="http://zagan.unizar.es">zagan.unizar.es</a> Fuente de Internet	<1 %

130

[www.dropbox.com](http://www.dropbox.com)

Fuente de Internet

<1 %

---

131

"Compromiso afectivo, normativo y calculativo en profesores y factores escolares asociados", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018

Publicación

<1 %

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo