



**COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y
ESTRÉS CAUSADO POR LAS MEDIDAS
IMPUESTAS POR
LA COVID-19**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**ALUMNA: CHRISTINE CARLES
PROFESOR GUÍA: LYONEL LAULIÉ**

SANTIAGO, ENERO DE 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El **compromiso** organizacional mantiene relación cercana con la rotación y satisfacción de los trabajadores. Por ello, es prioritario analizar cómo se ha afectado ante la crisis sanitaria vivida desde el año 2020

En este escenario, se ha manifestado el temor, incertidumbre y percepción de la inseguridad laboral entre los trabajadores. Estos pueden llegar a crear estrés en las organizaciones el cual genera síntomas que afectan su salud y productividad.

La propuesta establece un plan de contingencia que permite gestionar el compromiso cuando se retomen las operaciones cotidianas. Basándose en el análisis de información sobre la percepción antes de la pandemia, su manejo, el estrés experimentado y sugerencias. Esta información fue obtenida de una muestra de trabajadores mediante aplicación de entrevistas.

En los resultados, se diagnosticó el compromiso, que demuestra sentimientos positivos hacia la organización. También indican que la pandemia ha afectado a toda la población a diferentes niveles. Por último, exaltan las prácticas que han llevado desde el inicio de la pandemia y sugieren prácticas para un mejor desempeño una vez se regrese a la operación normal.

Concluyendo, se desarrolla un plan de mejora el cual está diseñada como base para retornar a las operaciones diarias.

Palabras clave: pandemia, compromiso, contingencia, organización, estrés

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	2
Capítulo 1: Introducción	5
Capítulo 2: Marco contextual	8
2.1 Contexto de la organización.....	8
2.2 Prácticas de RRHH para incentivar el compromiso en los trabajadores.....	8
2.3 Contexto nacional de la pandemia COVID-19.....	9
Capítulo 3: Marco conceptual	12
3.1 Estrés.....	12
3.1.1 Miedo como resultado de la incertidumbre sobre el futuro.....	13
3.2 Compromiso laboral.....	13
3.2.1 Antecedentes que influyen en el compromiso.....	15
3.2.2 Consecuencias organizacionales del compromiso.....	15
3.3 Compromiso organizacional en tiempos de crisis.....	16
3.4 Relación estrés y compromiso.....	16
Capítulo 4: Metodología	18
4.1 Muestra.....	18
4.2 Procedimientos.....	19
4.3 Instrumento.....	20
Capítulo 5: Análisis de datos y resultados	24
5.1 Permanencia de los trabajadores.....	24
5.2 Manejo de la pandemia.....	27
5.3 Afectaciones del estrés.....	29
5.4 Percepción de compromiso de los compañeros.....	31
5.5 Sugerencias de mejora.....	32
5.6 Análisis de los resultados.....	33
Capítulo 6: Plan de mejora	37
6.1 Comunicación del plan de volver a la oficina y medidas de bioseguridad.....	37
6.2 Liderazgo o rol de los líderes.....	40
6.3 Capacitaciones y plan de desarrollo de carrera.....	41
6.4 Teletrabajo.....	43
6.5. Responsables.....	45
6.6 Duración.....	45
6.7 Factibilidad de aplicación.....	45

6.8 Limitaciones de aplicación.....	46
Capítulo 7: Conclusiones	48
Bibliografía	52
Anexos	56
Anexo 1: Cuestionarios de base:	56
Anexo 2: Pauta de entrevista final	57
Anexo 3: Cuadro de dimensiones prefijadas y sus subdimensiones	58
Anexo 4: Sugerencias para mejorar el compromiso	59

Capítulo 1: Introducción

De acuerdo con la literatura consultada, el compromiso laboral se define como el grado en que el trabajador se identifica, se preocupa y se involucra con los objetivos de la organización (Robbins, 1998). Kruse (2013), indica que “el compromiso es un sentimiento que te hace más probable de recomendar la organización a un amigo, de sentir orgullo por la organización y más probable de estar satisfecho con ella y menos probable de pensar en buscar otro trabajo.”

El compromiso organizacional en los trabajadores es una actitud laboral de mucha importancia (Goldsmán, 2012); ya que se ha demostrado empíricamente que mejora el nivel de desempeño laboral (Rico & Rodríguez, 1998) y ayuda a disminuir la rotación (Betanzos & Paz, 2011). Ambos indicativos son factores claves para la operación de una organización y, también, benefician el cumplir con sus objetivos estratégicos.

Tomando en consideración la evidencia empírica y la importancia del compromiso, en este tiempo toma relevancia debido a la crisis sanitaria que ha creado la COVID-19, la cual ha afectado los sistemas económicos y sociales actuales; alterando la “normalidad” de las personas. Esto ha obligado a los países a declarar estados de emergencia y a tomar medidas sanitarias para salvaguardar la salud de sus habitantes. Entre las medidas sugeridas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) que afectan las organizaciones están la restricción de viajes, distanciamiento social, cuarentena en zonas afectadas. Estas medidas han obligado a los países a imponer, a su vez, restricciones internas como el cierre de organizaciones de servicios no esenciales y la aplicación de cuarentena a sus ciudadanos.

Algunos de los efectos de esta pandemia son claros y se pueden percibir a simple vista, entre los que están la afectación en el estado de ánimo, el temor frente a la incertidumbre y la percepción de inseguridad laboral entre los trabajadores. Factores como estos pueden llegar a crear estrés en las organizaciones el cual genera síntomas que afectan la salud del trabajador y su nivel de productividad. (Atalaya, 2011).

Para esta investigación, cuando mencionamos “estrés” nos referimos a los efectos psicológicos post COVID-19 como condición generada por las medidas impuestas por el gobierno del país. Estas medidas han afectado a las personas debido a la incertidumbre que causa la percepción de pérdida del trabajo, la duración del estado de emergencia que les impide realizar las labores cotidianas y la falta de ingreso fijo por el salario.

La relevancia de basar la investigación en el compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991), va ligada a que la organización esté anuente del nivel de compromiso que tienen sus trabajadores; luego del estrés causado por las medidas sanitarias impuestas durante el estado de emergencia declarado y la incertidumbre de la pandemia.

En Panamá, la situación no es indiferente a las medidas entregadas por la OMS y los organismos internacionales relacionados con este nuevo virus. Por lo cual, al presentarse los primeros casos, el país declara un estado de emergencia el 13 de marzo de 2020. Reglamentación que “conlleva la suspensión de garantías individuales, como la

inviolabilidad del domicilio, la libertad ambulatoria y el derecho a la propiedad privada, entre otros". (Const., 1972, art.55).

Adicional, por parte del Ministerio de Trabajo, se hizo valer el artículo 159 del Código de Trabajo, el cual permite que los salarios de los trabajadores sean modificados, así como la aplicación de suspensión de contratos, debido al estado de emergencia decretado.

Estas medidas han afectado a los trabajadores creando un escenario de miedo e incertidumbre; en donde estos realizan trabajo desde casa, con el salario reducido o con el contrato suspendido. Estas variables están relacionadas con un bajo compromiso, lo cual también está asociado con un bajo desempeño y alta rotación de los trabajadores. Esto cobra real importancia debido a que, una vez se retomen las operaciones, se debe conseguir el desempeño óptimo del personal para lograr compensar la pérdida generada durante los meses de cuarentena.

Para esta investigación, tomamos como referencia una organización de la industria automotriz con sede en la Ciudad de Panamá. Esta empresa cuenta con alrededor de 400 colaboradores entre sus distintas áreas operacionales y administrativas. Su identificación se mantiene bajo confidencialidad por requerimiento de esta. Una de las razones importantes que llevó a seleccionar esta organización para realizar el estudio, fue la gran disponibilidad para colaborar con su realización mostrada por sus administrativos.

Al declararse el estado de emergencia, mediante el Decreto Ejecutivo 11, se obligó a los establecimientos dispensables, como es el caso de esta organización, a cerrar sus operaciones a partir del 16 de marzo de 2020 por una duración indefinida. Como método para salvaguardar las plazas laborales durante este cierre, se encuentra en funcionamiento con la mínima cantidad de trabajadores requerida. El plan ofrecido divide a los trabajadores en 3 grupos según las necesidades operacionales que se presentan y las funciones que cumplen: a) el personal que se mantiene trabajando en sitio o en teletrabajo; b) personal que se encuentra con jornada laboral reducida o salario reducido y c) el personal que se encuentra con el contrato suspendido.

Apoyada con información teórica y datos que se pudieron recolectar del departamento de gestión de personas, se presenta una descripción del estado de compromiso de los trabajadores al momento en que se reanuden las operaciones regulares.

La problemática de investigación del proyecto está enfocada en describir el compromiso y bienestar psicológico que presentan los trabajadores al reanudar las operaciones cotidianas. Con esta información se decide sugerir un plan de acción en favor de mejorar el compromiso laboral el cual, se asume, ha sido afectado por las medidas impuestas relacionadas a la pandemia.

Nos quedan las siguientes **preguntas por investigar**:

¿De qué forma podemos gestionar el compromiso organizacional de los trabajadores para que no se vean afectados mayormente debido a la pandemia de la COVID-19?

Objetivo general

Establecer un plan de contingencia eficaz que permita gestionar el compromiso organizacional de los trabajadores una vez se retomen las operaciones en la empresa.

Objetivos específicos

- Identificar y comprender razones de permanencia de los trabajadores en la organización.
- Diagnosticar el nivel de cambio del compromiso organizacional general (normativo, continuidad y afectivo) de los trabajadores pre y post-cuarentena.
- Diagnosticar el nivel de estrés de los trabajadores con el fin de evaluar si este es causado por las medidas tomadas por la organización, y su nivel de impacto en el compromiso organizacional.
- Elaborar una propuesta de acción para mejorar el compromiso organizacional de la fuerza laboral.

En el siguiente capítulo dos, revisaremos el contexto de la organización y del país frente a la pandemia de la COVID-19. En el capítulo tres, estaremos revisando la literatura de las variables que conforman esta investigación; como son las definiciones, antecedentes, diferentes dimensiones y la relación entre estrés y compromiso organizacional. En el capítulo cuatro, se expone la metodología y muestra utilizada. Luego, en el capítulo cinco, se detallarán los resultados sobre los cuales, y en el capítulo seis, se planteará un plan de acción con sugerencias extraídas de las opiniones vertidas por los participantes en el estudio.

Capítulo 2: Marco contextual

2.1 Contexto de la organización

La organización está especializada en el servicio a la industria automotriz, cuenta con más de 60 años de experiencia en Panamá. Se encarga de la distribución, venta de autos y piezas originales y otros servicios complementarios; es una empresa familiar, actualmente manejada por la segunda generación; cuya gestión está enfocada en la “disciplina financiera, la prudencia administrativa, el profesionalismo y la conservación de la unidad familiar”.

Se indica en su sitio web, que tiene como misión alcanzar la excelencia por medio de la innovación y la calidad de los productos, lo cual genera un valor agregado para los grupos de interés. Como visión, quiere alcanzar el estatus de ser una empresa reconocida y líder en la industria, con sus tres pilares fundamentales enfocados al capital humano, la cultura de atención al cliente y la RSE.

En entrevistas previas con el contacto para el inicio del estudio, se presentó el organigrama y se efectuó un análisis de su conformación; del cual se puede determinar que esta organización cuenta con varios niveles de autoridad vertical y la diferenciación horizontal centrada por las tareas. Esto se debe a que cuenta con varias divisiones de trabajo como, por ejemplo, administración, área de talleres, sucursales y servicios complementarios; a través de las que brinda plazas de trabajo para alrededor de 400 personas.

2.2 Prácticas de RRHH para incentivar el compromiso en los trabajadores

La cultura de la organización va orientada a los principios, valores y creencias, que son reconocibles en la cotidianidad de la organización. Se confía en que esta manera de trabajar trae las recompensas buscadas por toda organización y están establecidas dentro del plan de negocios; el cual establece el éxito económico, la reputación y el orgullo de pertenencia a la misma.

En otras palabras, el compromiso de los trabajadores es una parte importante de la organización, según indican los directivos. Para ello, se alinea la estrategia corporativa con los valores, entre ellos la excelencia, prudencia, integridad, innovación y coraje; valores que consideran bastante humanos para la corporación.

Nuestro contacto de RRHH hace referencia de que muchas prácticas en la organización están orientadas a la transparencia de todos sus procesos; incluyendo los procesos internos de beneficios y compensaciones. Esto va reforzado por el valor de la excelencia y de cumplir con lo prometido, tanto a clientes como a trabajadores.

Otra de las prácticas de RRHH va enfocada al valor de la innovación y ser parte del desarrollo de los profesionales integrantes de la organización. Para ello, invierten en capacitaciones las cuales son tomadas en consideración para el desarrollo interno de carreras.

También apuntan a la organización de actividades extras al trabajo, con el propósito de que el personal se sienta cómodo y muestre, en todo momento, su mejor desempeño.

2.3 Contexto nacional de la pandemia COVID-19

Desde inicio del año 2020, el mundo se ha visto afectado por un nuevo virus llamado COVID-19, el cual se esparció hasta llegar a convertirse en una emergencia sanitaria mundial. En los primeros meses de la propagación de este virus, las sugerencias de la Organización Mundial de la Salud (OMS) constaban de intensificar el Reglamento Sanitario Internacional (RSI-2005); el cual es el instrumento legal internacional que incluye el correcto manejo para prevenir la transmisión de enfermedades. Dichas medidas fueron intensificándose a medida que la cantidad de afectados por este virus aumentaba.

La llegada a Centroamérica y Panamá fue progresiva; casi dos meses después de haberse dado alerta internacional de salud por la OMS. Días después de ser oficializada como una pandemia por la OMS, se empezaron a detectar los primeros casos en Centroamérica. Cuando llegó a este nivel de contagio, las sugerencias de la OMS se empezaron a sumar con otras medidas tomadas por los gobiernos locales de cada país para salvaguardar a sus ciudadanos. Entre estas medidas, se iniciaron las restricciones de viajes y realización de cuarentenas parciales.

En el caso de Panamá, específicamente, las medidas sanitarias empezaron a regir desde el 12 de marzo del 2020. A continuación, la Tabla 1 con los hitos relacionados a la pandemia de la COVID-19 y sus ordenanzas; en color azul, los del Ministerio de Salud (MINSAL); en color verde, los del Ministerio de Trabajo (MITRADEL); en naranja, los de la organización.

TABLA No. 1

12 de marzo
del 2020

- Decreto Ejecutivo 472 del MINSA
- Estado de Emergencia - Que extrema las medidas sanitarias ante la declaración de pandemia de la enfermedad coronavirus (COVID-19) por la OMS/OPS

10

Debido a la naturaleza de la industria, podemos dividir a los trabajadores dentro de tres categorías que respetan los acuerdos según los decretos. Todos manteniendo la mínima cantidad de personal y las medidas para evitar contagios.

Grupo 1 – Trabajadores de tiempo completo ejerciendo sus labores por teletrabajo o físicamente en las oficinas.

Grupo 2 – Jornada reducida o deducción de salario ejerciendo labores por teletrabajo o físicamente en las oficinas.

Grupo 3 - Suspensión de contratos.

En el cuadro, se detallan los hitos futuros sobre el cierre y la posible apertura de las oficinas físicas de la organización - gracias a datos brindados por el departamento de RRHH - en el cual tienen programado regresar a la oficina, a mediados del mes de noviembre, al personal del grupo 3 en media jornada y, solo para el personal que se sienta seguro o en necesidad de regresar, para los grupos 1 y 2.

También se tiene previsto regresar a las oficinas físicas para enero de 2021, a todo el personal. Este regreso es manteniendo todas las medidas de bioseguridad y distanciamiento entre los trabajadores.

Se asume que todas estas medidas impuestas por el gobierno pueden causar un alto nivel de estrés, relacionado al miedo del presente y la incertidumbre de un futuro laboral. Estos sentimientos nos llevan a pensar en los efectos que esto tiene sobre el compromiso con la organización. Dicha relación es importante conocerla ya que es una relación negativa que puede dar como resultado problemas como una alta rotación (Maslic, 1999).

En otras palabras, con los resultados de esta investigación de compromiso organizacional se puede trabajar en la presentación de un proyecto enfocado en diagnosticar el compromiso percibido por los trabajadores. En el caso de presentar un cambio a un bajo compromiso, se planteará un plan con estrategias para el aumento de este. Por otra parte, en caso de que los niveles sean altos, el plan va dirigido en realzar y mantener estos.

Capítulo 3: Marco conceptual

Con esta investigación, se pretende brindar más información sobre la influencia del estrés en el compromiso de los trabajadores de la organización. Por lo cual, en esta sección se desarrollan las variables del estrés y del compromiso organizacional con sus antecedentes empíricos y teóricos. Esto se hace considerando el escenario actual, en donde aumentó el estrés y se desestabilizó la vida cotidiana de los trabajadores.

3.1 Estrés

El término “estrés” es introducido a la literatura como “...una respuesta no específica del cuerpo ante una demanda”. (Selye, 1956). Años más adelante, se han dado distintas definiciones al vocablo con diferentes enfoques, dependiendo del autor. Una definición similar, pero enfocada al campo científico del término, la brinda Ivancevich, Konapske & Matteson, 2006: “... es la reacción individual como respuesta frente a las condiciones internas o externas que colocan excesiva presión psicológica”. Estas dos definiciones van enfocadas a que el término estrés va siendo una “respuesta” ante situaciones que enfrentan los individuos, sobrepasando su capacidad de manejo.

Otro de los aspectos característicos del “estrés” que comparten autores es ser una percepción individual de cada una de las personas. Por un lado, Lazarus (1966) lo caracteriza como “la percepción de los individuos cuando no pueden manejar las demandas que se les hacen” apoyado por Coxx (1978) que lo cataloga como “un fenómeno perceptual de los individuos”.

Por su parte la OMS (2004), brinda una definición sobre el estrés - causado específicamente en los ambientes laborales - que dice lo siguiente: “... es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”; concepto en la línea de que el estrés viene a ser una respuesta ante una situación.

Al ser un fenómeno individual, la causa y sus consecuencias son diferentes en cada una de las personas. Por tal motivo Lazarus, (1991) hace una investigación para relacionar las emociones y el estrés cuyo resultado arrojó que la percepción del ambiente afecta el estrés y las emociones. Al ser una percepción, la misma puede cambiar por las circunstancias o por el tiempo y varía de persona a persona.

En casos extraordinarios, como la pandemia por la COVID-19 que estamos viviendo, se pueden percibir emociones y sentimientos identificados como síntomas de estrés. En estos casos, algunos autores convergen que el miedo y la inseguridad son principales fuentes de estrés debido los cambios que se han presentado. (Frijda, 1986; Griffin, R & Moorhead, G, 2010)

3.1.1 Miedo como resultado de la incertidumbre sobre el futuro

La incertidumbre e inseguridad futura son conceptualizadas como elementos que influyen en el estrés laboral (Lazarus y Folkman, 1984). En la actual pandemia, se presentan como una amenaza externa al trabajo, las cuales están relacionadas a la percepción de incapacidad en la continuidad laboral (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984). Por lo que las amenazas del mundo exterior también forman parte del concepto de incertidumbre laboral.

Como resultado de la incertidumbre tenemos al miedo, el mismo se presenta como una reacción que no se puede controlar. (Gutiérrez, R., & Ángeles, Y. 2012; André, C. 2005). También se define como una reacción natural por parte de los individuos ante lo incierto y las amenazas desconocidas (Frijda, 1986). Sobre todo, en momentos donde los cambios repentinos dentro del ámbito laboral afectan la familiaridad del mismo. (Griffin, R & Moorhead, G, 2010)

En un ambiente laboral la literatura considera que el miedo es un “sentimiento que resulta de fuerzas fuera o dentro de la organización”. Entre las fuerzas externas, se pueden incluir la baja económica o en la industria, amenazas competitivas e innovaciones. También se consideran fuentes externas como la fusión y compra de la organización (Ashford, Lee, & Bobko, 1989).

Por otro lado, la percepción de seguridad para los trabajadores es importante debido a que los individuos están acostumbrados a hacer las tareas de la misma manera. De esta forma tienen la sensación de consistencia y seguridad de que las mismas no cambian. (Griffin, R & Moorhead, G, 2010).

3.2 Compromiso laboral

El compromiso con la organización, o lealtad del trabajador, es la medida en que él se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella (Newstrom, 2011). En tanto, Spector (2002) dice que el compromiso organizacional “describe la vinculación del trabajador con la organización y manifiesta una estrecha correlación con la satisfacción laboral”. Ambas definiciones describen el compromiso como un vínculo que se tiene con la organización.

Por su parte, Meyer & Allen (1991) definieron el compromiso como “un conjunto de impresiones y/o creencias relativas del trabajador hacia la organización, que caracterizan la relación entre una persona y su organización”. Describiendo el compromiso como la percepción individual y que se puede dividir dependiendo de si es deseo, necesidad u obligación.

La organización debe estar enfocada en mantener e incrementar los niveles de compromiso con tal de buscar mejoras en cuanto al desempeño individual y empresarial. Por ello, Dailey (2012) indica que su importancia radica en:

- Un mayor involucramiento en la estrategia de la organización
- Mejor índice de productividad
- Mayor probabilidad de un bienestar psicológico
- Promover los valores organizacionales
- Aumento en la satisfacción laboral
- Disminución de ausentismo y rotación.

Meyer & Allen (1991) basan los componentes de compromiso organizacional en 3 dimensiones: compromiso afectivo, de continuidad y normativo; ellos dividen el término “compromiso” mediante el sentimiento de las personas hacia la organización. Por su parte, Brockner et al (1993) hace un análisis de comportamiento del personal en medio de una crisis con distintos tipos de compromiso como se puede observar en la siguiente tabla (TABLA No.2)

Tipo de compromiso	Definición – Meyer y Allen (1991)	Comportamiento en crisis - Brockner et al (1993)
Afectivo	Es el apego emocional a la organización: este tipo de compromiso va ligado a las expectativas satisfechas por las condiciones del trabajo; en el cual se le permite desempeñarse adecuadamente y está cómodo.	Es el que más se ve afectado debido al sentimiento de cariño y seguridad que la organización no pudo cumplir durante la crisis.
De continuidad	Es el apego a la continuidad de labores: se genera por la necesidad de trabajo y las dificultades en encontrar otro con las mismas cualidades.	Esta dimensión de compromiso aumenta ya que salvaguarda el puesto de trabajo luego de que una amenaza externa atentara contra el mismo.
Normativo	Es la obligación de pertenecer a la organización: va ligado a los valores morales de no dejar el trabajo porque se encuentra agradecido con el mismo.	El mismo causa que los trabajadores sientan una obligación con la organización por mantenerlos en los puestos de trabajos.

TABLA No.2

3.2.1 Antecedentes que influyen en el compromiso

El compromiso es un factor importante que mide el grado de involucramiento con la organización y se ve afectado de manera positiva o negativa por elementos como:

-Liderazgo: según los líderes y las decisiones que los mismos toman. (Gutiérrez, Ángeles 2012)

-Beneficios: son todos los bienes extras fuera de salario. (González y Guillén, 2008)

-Ambiente Laboral: ambiente en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los trabajadores y que influyen en su conducta. (Baguer, 2005)

-Capacitaciones o inversión en la carrera: es una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Siliceo, 2009)

-Justicia: la justicia ejercida dentro de una organización en lo que afecta a los trabajadores determina el que se sientan tratados bien y de manera equitativa en su trabajo. Esto va a influir en otras consecuencias de su trabajo (Moorman, 1991)

-Desarrollo de Carrera: el desarrollo de carrera es el mejor predictor de compromiso afectivo y normativo (Meyer y Allen 2001) por su parte Eisenber (2008) indica que el desarrollo de carrera se ve como vinculo importante para retener a los buenos trabajadores e incentivarlos a permanecer

-Seguridad en el puesto de trabajo se refiere a otorgar de manera permanente la relación (Arias, 2010) y está ligada al compromiso de continuidad (Meyer y Allen 1991)

-Satisfacción impacta directamente a compromiso dando como resultado que un trabajador satisfecho tiende experimentar emociones positivas por su trabajo (Colquitt, 2007)

3.2.2 Consecuencias organizacionales del compromiso

En su investigación Brockner, analiza el sentir de trabajadores que no fueron despedidos de una organización luego de una crisis financiera interna. Con sus resultados, nos indica que los tiempos de crisis tienen efectos negativos en las emociones y resultan en una disminución de los sentimientos de los trabajadores hacia la organización (Brockner et al, 1987).

Al presentar un alto nivel de estrés, se tiende a presentar afectaciones en las personas y también en su desempeño ocasionando consecuencias directas e indirectas. Un ejemplo de

las afectaciones directas son los costos operativos, por ejemplo, causados por ausentismo. En cuanto a las consecuencias indirectas, están más ligadas al impacto del desempeño y productividad de los trabajadores. (Gutiérrez & Ángeles., 2012)

También se ha demostrado que los altos niveles de compromiso tienen un impacto positivo en la satisfacción de los trabajadores (Porter et al, 1974). Por ello, es importante conocerlos para crear estrategias que apunten al aumento del compromiso.

En cuanto a las consecuencias del estrés, este afecta de manera positiva y negativa el compromiso. Viene a ser positivo como un sentimiento de impulso a ser mejor para la organización; y negativo, cuando afecta directamente el desempeño del integrante.

3.3 Compromiso organizacional en tiempos de crisis

Según la consultora MERCER (2020), todavía no se cuenta con la información necesaria para saber el impacto que tiene la pandemia en la economía. Pero, por su parte, se recomienda tomar referencias de crisis anteriores para manejar la incertidumbre con el personal.

Enfocados en una crisis de manera general, la investigación de Brockner et al (1987) habla de la percepción de los trabajadores los cuales no fueron despedidos luego de una crisis financiera interna; en la cual se demuestra que el personal que se mantiene, luego de una crisis, disminuye su nivel de compromiso. Esto es debido al impacto negativo a la normalidad de los trabajadores, lo cual afecta al compromiso con la organización. En un estudio siguiente Brockner et al (1993) complementa con información sobre el aumento en la preocupación de los trabajadores luego de un periodo de crisis; afectando a las diferentes dimensiones del compromiso.

Por su parte Markovits et al. (2014), en una investigación similar, compara los niveles de compromiso antes y después de una crisis económica (se investiga la crisis del 2008). Se obtuvo como resultado que las personas con niveles de compromiso afectivo y normativo disminuyeron, significativamente, por los sentimientos relacionados hacia la organización. Mientras que los de continuidad no presentaron cambios relevantes, debido a que se mantuvieron en el puesto de trabajo.

3.4 Relación estrés y compromiso

La relación entre el estrés laboral y el compromiso, como lo explica Leong, Furnham & Copper, (1996), citando a (Mathieu y Zajac, 1990:171; Kobasa, 1982:707) establecen dos perspectivas que se contradicen. La primera nos habla de que “las personas que tienen un alto compromiso organizacional son propensas a sentir mayores efectos del estrés que aquellos que experimentan menor nivel”. La segunda nos indica que hay una relación inversa “a mayores niveles de estrés, el compromiso de los trabajadores disminuye”.

La relación entre estas dos variables ha sido investigada varias veces debido a las consecuencias que traen a las organizaciones. Como, por ejemplo, los hallazgos de

Montgomery et al. (1996) en su investigación, las cuales concluyen que el estrés afecta negativamente la productividad y el compromiso.

Por otro lado, Gaither (1999) concluye que un alto compromiso disminuye los efectos negativos que tiene el estrés en los trabajadores. Apoyando esta teoría, Youssef (1999) encuentra que el compromiso influye de manera negativa al estrés. Por lo que más compromiso, puede resultar en niveles más bajos de estrés.

En tiempos de crisis, Rosenblatt and Ayalla (1996) investiga el efecto de la inseguridad laboral en la intención de rotación y el compromiso organizacional. Esto dio como resultado una correlación positiva para la rotación; entre más alta, la inseguridad, más alta es la intención de rotación y negativa para el compromiso.

Para resumir, la literatura tiene opiniones contradictorias con respecto a la relación de la crisis sobre el compromiso. Algunos autores refuerzan la teoría que la crisis afecta de manera negativa; con evidencias de que causa estrés e incertidumbre. Otros autores, por su parte, indican que afecta de manera positiva; ya que el individuo siente agradecimiento al velar por su bienestar. Estos elementos de la literatura refuerzan la necesidad de investigar, empíricamente, lo que está sucediendo en la organización en la cual se realiza esta investigación.

En el siguiente capítulo, se detallará cómo se pretenden lograr los objetivos de este estudio, mediante un proceso de investigación exhaustivo; para así poder tener más herramientas que permitan gestionar el compromiso organizacional en estos tiempos.

Capítulo 4: Metodología

Dentro de este capítulo, se abordará la metodología utilizada para la recolección de datos. Nos centraremos en un tipo de investigación descriptiva, del tipo de compromiso de los trabajadores post la cuarentena de la pandemia COVID-19. Con la cual se estructurará un plan de contingencia para aumentar los niveles de compromiso, asumiendo los resultados obtenidos en esta investigación.

4.1 Muestra

La organización cuenta con alrededor de 400 personas, entre administrativos y personal asignado en sus sucursales. Con la pandemia se tomó la decisión de mantener la mayor cantidad de personal trabajando, utilizando las herramientas que brindó el gobierno para aliviar la situación económica. Por ello se dividió al personal de la siguiente manera:

- Personal trabajando tiempo completo por teletrabajo y visitas puntuales a las oficinas o sucursales – 25% (100 personas aproximadamente)
- Personal con el salario y/o la jornada reducida trabajando por teletrabajo y fijos en las sucursales – 35% (140 personas aproximadamente)
- Personal con contrato suspendido hasta próxima orden – 40% (160 personas aproximadamente)

Para la investigación, se le solicitó al departamento de gestión de personal un mínimo de tres personas por grupo de trabajadores, para realizarles entrevistas por medios digitales. Se sugirió que fueran de diferentes departamentos y con un mínimo de dos años de permanencia en la organización. Se excluyó al personal con menos de dos años de permanencia, puesto se asume que todavía no han desarrollado un compromiso estable. Durante el acercamiento a los trabajadores elegidos, se encontró mayor resistencia a participar por parte del grupo de contrato suspendido, en comparación que sus otros compañeros.

A continuación, se presenta una tabla con el perfil de los trabajadores entrevistados:

Perfil de la muestra

Categoría	Entrevistado	Duración de la entrevista	Tiempo en la empresa	Cargo	Sexo	Edad
Trabajando normalmente	N1	00:37:47	3 años 8 meses	Asistente administrativa	Fem	25-30
	N2	00:38:42	2 años 4 meses	Gerente de ventas internacionales	Fem	25-30
	N3	00:50:55	8 años	Director de entrenamientos	Masc	50-60

Media jornada	MJ1	00:45:07	2 años	Auditoría interna	Fem	20-25
	MJ2	00:43:06	2 años	Coordinadora de logística	Fem	20-25
	MJ3	00:39:51	5 años y medio	Encargado de tecnología	Masc	35-40
Suspendido	S1	00:41:05	5 años	Gerente de mercadeo	Fem	35-40
	S2	00:42:44	4 años	Coordinador ventas locales	Fem	30-35
	S3	00:44:51	5 años	Coordinador ventas internacionales	Masc	30-35

Tabla 3

4.2 Procedimientos

Como parte de la investigación, nos acercamos a la organización con la pauta de entrevista y los antecedentes para su previa autorización de la gerencia de personal y la gerencia general. Estos abrieron sus puertas y brindaron su apoyo, con la confianza en que se mantendría la confidencialidad de la organización y los datos de esta investigación.

Se procedió a la aplicación de las entrevistas, lo cual se efectuó de manera virtual por las medidas de seguridad debido a la pandemia de la COVID-19. Para ello se utilizó la plataforma Zoom de videollamadas y estas fueron grabadas con el consentimiento informado de los participantes.

Dentro de la pauta de entrevista se realizaron preguntas base como el tipo de trabajo que efectúan para la organización - información que no está dentro del área de estudio de esta investigación -; pero estas consultas fueron hechas para entender mejor el tipo de rol que ocupan las personas dentro de la organización.

Todas las entrevistas se efectuaron de manera individual; por lo que se le explicaba a cada una de las personas, por separado, la dinámica y, algo muy importante, se les informaba que se mantendría la privacidad. El tiempo aproximado de cada entrevista osciló de 30 a 45 minutos y respondían preguntas extras, que salieron durante la sesión. Las entrevistas fueron agendadas en tres sesiones diarias (lunes, miércoles y viernes), cada una con un participante de cada grupo. Entre medio de los días, se programó sesiones de análisis y ajustes por parte de la entrevistadora.

4.3 Instrumento

La investigación fue realizada de manera cualitativa, armando entrevistas con trabajadores de la organización con el objetivo de conseguir información relacionadas al compromiso y el estrés. Las preguntas fueron divididas en dimensiones, los cuales se detallan a continuación:

- Permanencia de los trabajadores
- Tipo de compromiso
- Manejo de la pandemia
- Estrés o afectación psicológica
- Percepción de los compañeros
- Sugerencias para cuando se abran las operaciones.

Para desarrollar esta pauta de entrevista, se consideraron los cuestionarios de Meyer y Allen (1997) para las dimensiones de compromiso y el de Zung (1971) sobre la ansiedad. De ambos cuestionarios se sacaron los elementos más importantes para concentrar la información y armar nuestra pauta de 10 preguntas básicas. En el **ANEXO 2** se encuentra la pauta aplicada. El ítem no 7, sobre el manejo de la incertidumbre, se cambió a un enfoque más general como es el manejo de la pandemia; después de la primera ronda de entrevistas, para un mejor entendimiento de los sujetos.

Los 10 ítems de nuestra pauta de entrevistas apuntan a cada uno de los objetivos específicos de esta investigación como se describe en la TABLA No.4

Dimensión	Pregunta de Entrevista	Objetivo
Permanencia de los trabajadores	¿Qué hace la organización o qué ha hecho que hayas decidido mantenerte este tiempo trabajando con ellos?	- Identificar y comprender razones de permanencia de los/las trabajadoras de la organización.
	¿Las compensaciones, beneficios, ambiente, desarrollo de carrera han influido en tu decisión de quedarte?	
Tipo de compromiso	¿Como sentías que era tu compromiso con la organización antes de pandemia?	- Diagnosticar el nivel de cambio del compromiso organizacional general (normativo, continuidad y afectivo) de los
	Si no fuera por la situación actual ¿estarías buscando	

	trabajar en otro lado? ¿Por qué?	trabajadores pre y post-cuarentena.
Manejo de la pandemia	¿Qué acciones ha tomado la organización para manejar la pandemia o la incertidumbre?	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar el nivel de cambio del compromiso organizacional general (normativo, continuidad y afectivo) de los trabajadores pre y post-cuarentena. - Diagnosticar el nivel de estrés de los trabajadores con el fin de evaluar si este es causado por las medidas tomadas por la organización, y si tiene impacto en el compromiso organizacional.
Estrés o afectación psicológica	Cuéntame cómo se ha visto afectado tu bienestar psicológico con la incertidumbre de la pandemia	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar el nivel de estrés de los trabajadores con el fin de evaluar si este es causado por las medidas tomadas por la organización, y si tiene impacto en el compromiso organizacional.
	Esta situación ha generado mucho estrés ¿Crees que tu compromiso con la organización se haya visto afectado por ello?	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar el nivel de estrés de los trabajadores con el fin de evaluar si este es causado por las medidas tomadas por la organización,

		y si tiene impacto en el compromiso organizacional.
Percepción de los compañeros	¿Cómo crees que ha afectado a tus compañeros?	- Diagnosticar el nivel de estrés de los trabajadores con el fin de evaluar si este es causado por las medidas tomadas por la organización, y si tiene impacto en el compromiso organizacional.
Sugerencias	Cuéntame que podría hacer la organización para aumentar los niveles de compromiso cuando se reanuden las operaciones.	- Elaborar una propuesta de acción para mejorar el compromiso organizacional de la fuerza laboral.

TABLA No.4

Esta pauta se elaboró de esta manera, con el propósito de organizar las entrevistas en un orden específico, el cual dirige a los participantes desde preguntas más sencillas sobre la organización, a preguntas más complicadas que involucran su sentir en esta situación delicada. Se espera que de esta manera los participantes estén más abiertos a compartir sus experiencias.

Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas lo cual facilita el proceso de la codificación y categorización; de antemano, ya tenemos las dimensiones principales (tabla 4), pero no descartamos que aparezcan subdimensiones en los resultados según sus patrones de respuesta. Se espera que las respuestas de los participantes ofrezcan material variado; el cual debe ser ordenado para un correcto análisis posterior.

Luego de la transcripción, se procede a categorizar las respuestas en las dimensiones generales y derivarlo a subdimensiones, para tener un mejor entendimiento de razones específicas de las respuestas. En el anexo 3, podemos encontrar una tabla que categoriza cada pregunta con su subdimensión y dimensión.

Con esto, seguiremos los patrones en las respuestas de los entrevistados, lo cual nos permite diagnosticar el compromiso, el sentir del estrés y cuáles son las expectativas futuras de las personas sobre cómo reanudar la operación normal de la organización.

4.4 Limitaciones

Dentro del contexto de la pandemia por COVID-19 en el que nos encontramos actualmente, el estudio busca hacer una descripción y relacionar las variables que pueden aparecer en los resultados. Por el tamaño de la muestra, las opiniones de las personas participantes no generalizan el sentir de toda la organización.

Otro punto que se debe considerar es que los resultados de esta investigación pueden estar sesgados, de acuerdo con el estatus laboral que mantienen las personas. También puede ser que las opiniones de las personas no sean totalmente sinceras: en ambos casos, estos son factores fuera del control de la entrevistadora.

Así también, se agregan los sesgos propios; contemplando que esta es una organización desconocida para la autora, lo que imposibilitó conocer detalles más allá de la información brindada por el contacto y las personas entrevistadas. Se documenta todo lo que se observó y pueden existir sesgos por la vía digital en que se realizaron las entrevistas.

Capítulo 5: Análisis de datos y resultados

En este capítulo se describirán los resultados de las nueve entrevistas realizadas a los participantes. Para la presentación de datos se divide esta sección en las dimensiones descritas anteriormente, enlazadas con los conceptos definidos en el marco teórico, las preguntas de investigación y objetivos específicos.

Para los resultados se dividen los grupos en N, MJ y S; los cuales representan su estatus laboral. “N” para los trabajadores normales, “MJ” para los trabajadores con media jornada y “S” para los trabajadores suspendidos.

5.1 Permanencia de los trabajadores

La primera dimensión que analizamos es la de permanencia de los trabajadores, la cual nos da una visión de qué valoran los trabajadores entre las prácticas que aplica la organización. Para ello, se decidió hacer un enfoque general, sin distinción de grupos, debido a que se considera que la pandemia no es un factor que influya en las decisiones tomadas antes de que esta empezara. Por lo cual, la relación que se está tomando en consideración es de los conceptos que aparecen en las entrevistas y qué tipo de compromiso tienen los trabajadores.

Dentro de los conceptos que se evidencian en las entrevistas, se pueden mencionar que aparecen repetidos en varias ocasiones elementos como cultura, ambiente, beneficios, compensaciones, desarrollo de carrera y liderazgo: los cuales tienen influencia sobre el compromiso organizacional. También, aparecen conceptos como renombre de la organización y transparencia en procesos que son relevantes, pero en menor frecuencia. A continuación, se presentan algunas citas que representan estos contenidos:

Ambiente – cultura

“La calidad de gente que está en la organización es de las principales razones por las cuales me gusta trabajar aquí” – MJ3

Beneficios

“Bueno, principalmente, las bonificaciones [que recibimos] por llegar a las metas” – S2

Crecimiento

“Crecí muy rápido hasta llegar a una posición de liderazgo” – S1

“Lo que más ha influido en mi decisión es el desarrollo de carrera” – MJ3

Entre los conceptos expresados con menor frecuencia dentro de las entrevistas tenemos:

Renombre

[Es una] “Empresa reconocida por su potencial humano” - MJ3

Transparencia

[Pone en práctica la] “Transparencia en sus procesos” - S3

Liderazgo

“La disposición de los jefes y trabajadores a enseñarte a ser jefe. – MJ3

5.2 Tipo de compromiso

Como segundo punto, se describen los tipos de compromiso anterior a la pandemia de cada uno de los nueve participantes. Para esto, se preguntó cómo sentían el compromiso con la organización antes de la pandemia; a lo cual respondieron ofreciendo ejemplos de su sentir. Estos datos fueron analizados para categorizarlos en las dimensiones de compromiso de Meyer y Allen (1991).

Los resultados de este análisis nos brindan datos que permiten identificar que un 67 % de la muestra profesa un **compromiso afectivo** con la organización.

El afecto hacia la organización fue expresado mediante razones como las transcritas a continuación:

“Lo que me gusta son los proyectos que manejo.” – MJ1

“Puedo decir que amo lo que hacía y es el único ambiente laboral que me ha hecho sentir de esa manera.” – S1

Un porcentaje menor describe el **compromiso normativo** de un 22 % de la muestra, expresando un deber con la organización y su estado de comodidad en esta. En los comentarios los entrevistados comparten sobre la comodidad y obligación hacia la organización; por lo que se considera que el compromiso que presentan es de carácter normativo.

Como ejemplo podemos citar los siguientes:

“Estoy súper cómoda. Me gusta mucho mi trabajo, la empresa y lo que se espera de mí.” - MJ2

“Antes de la pandemia, siento que no estaba tan comprometido con mi rol en la organización, ya que nos catalogan como un departamento no esencial... Ahora, siento que la organización me necesita” – MJ3

Y, por último, en un porcentaje mucho menor, se expresa un **compromiso de continuidad** en un 11% de la muestra, una persona; relacionado con la necesidad de mantenerse en la organización y el temor a quedarse cesante. La persona que presentó este tipo de compromiso comparte sus miedos y reconoce que se mantiene en la organización por el beneficio económico.

“No estaba comprometida; y no lo estaba desde hace un tiempo atrás, antes de la pandemia” – N1

“Las personas se quedan por el salario atractivo, por lo menos, me brinda continuidad y estabilidad”. – N1

Esta descripción muestra el compromiso asumido antes de la pandemia, lo cual es una percepción de los trabajadores, sentida antes de las medidas tomadas por la crisis sanitaria.

A continuación, se presenta la **intención de rotación**, definida por la literatura como “qué tan probable es para una persona salir de su organización”. Esta variable se ha estudiado que está relacionada con el compromiso que tienen los trabajadores con su organización. En esta sección, haremos la relación con los participantes en este estudio, de acuerdo con las respuestas brindadas.

Del grupo de los entrevistados, con el compromiso afectivo, muestran una menor intención en irse de la empresa; de ellos, cuatro personas presentan intención negativa y dos, intención positiva.

Intención de rotación negativa: estos entrevistados describen sentimientos afectivos con la organización; lo cual los hace no querer salir de esta.

“No me quiero ir, estoy super cómoda. Me gusta mucho mi trabajo, la empresa y lo que se espera de mí.” – MJ2

“No planeo irme pronto, siento que estoy cómoda” – N2

“No, a mí me gusta mi trabajo.” – S2

Intención de rotación positiva: la intención, en este caso, está más relacionada con la industria, como se muestra en los comentarios descritos abajo:

“Estaba buscando algo que me retara y, posiblemente, salir de la industria” – S1

“En otra industria no buscaría trabajo, quizás en otra organización” – S3

Dentro del grupo, con el compromiso normativo, las personas entrevistadas demuestran una intención de rotación negativa con razones relacionadas al rol; como se presenta a continuación:

“No estoy buscando activamente, pero si aparece algo similar a mi rol, lo considero” – MJ3

“No. Me siento realizado con mi trabajo” - N3

En el caso de la persona identificada con el compromiso de continuidad, indica que ha estado buscando trabajo en otro lugar y que, por el momento, no sale de la organización por el salario que recibe y el temor de que, en otro lugar, no le vayan a pagar lo mismo.

“El mercado no paga lo mismo; digamos que salir de la empresa con un puesto similar; no sería mucho más bajo” – N1

5.2 Manejo de la pandemia

Al pasar a la siguiente dimensión, en esta analizamos el sentir de los trabajadores con respecto a las medidas tomadas por la organización para afrontar la crisis generada por la pandemia.

La mayor cantidad de los entrevistados consideran que hubo un buen manejo de esta; y en una menor cantidad de los participantes en el estudio expresaron que fue aplicado un mal manejo. Finalmente, algunos comparten opiniones mixtas con las que evalúan la aplicación de buenas y malas prácticas.

Manejo positivo: los entrevistados con opiniones positivas ante el manejo de la crisis sanitaria en la organización mencionan la implementación de actividades, la apertura y claridad de las comunicaciones y el liderazgo.

“[Los líderes] están tratando de buscar opciones para mantener los trabajos” - N2

“Hemos tenido charlas con psicólogos, también de nutrición y de pausas activas.” – MJ2

“El CEO ha sido bastante claro y transparente con los procesos que se están aplicando durante estos meses.” - S3

En número mayoritario, los trabajadores mencionan que la organización trabajó, lo más posible, para disminuir los niveles de miedo e incertidumbre; manteniendo, siempre, los canales de comunicación abiertos a toda escala.

Manejo negativo: las personas que consideran que el manejo fue malo, mencionan que a la organización no le interesa los trabajadores y evidencian mantener una mala relación con sus jefes. Estas razones apuntan a que se careció de acciones efectivas para enfrentar un enemigo externo, como lo es la COVID-19.

“[A] La organización no le importa las personas y siento que no debería ser así “-S2

“No siento que los líderes hayan hecho algo para manejar esta incertidumbre” – S1

Dentro de esta dimensión, también, se analizó la percepción del manejo por grupo de trabajadores y por tipo de compromiso; en algunos casos, los entrevistados tenían opiniones mixtas apuntando a las buenas o malas prácticas.

En las siguientes tablas resumimos las prácticas, según cada una de las opiniones de los entrevistados.

Tipo de compromiso	Positivo	Negativo
Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> ● Actividades <ul style="list-style-type: none"> ○ N2, MJ2 ● Seguridad <ul style="list-style-type: none"> ○ MJ1 ● Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ○ S3, MJ2, N2, ● Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ○ MJ2 ● Beneficios <ul style="list-style-type: none"> ○ S2 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ○ S1 ● Nada fuera de lo normal <ul style="list-style-type: none"> ○ S1, S2 ● Incertidumbre <ul style="list-style-type: none"> ○ S2
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Actividades <ul style="list-style-type: none"> ○ N3 ● Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ○ MJ3, N3 	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ○ MJ3
Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> ● — 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nada fuera de lo normal <ul style="list-style-type: none"> ○ N1 ● Empeoraron los procesos <ul style="list-style-type: none"> ○ N1

Tabla No.5 (N: Contrato Normal; MJ: Media Jornada; S: Suspendido)

De la tabla anterior, cabe destacar que la mayoría de quienes califican como un mal manejo de la pandemia por parte de la organización, son personas con el contrato suspendido; lo cual se puede asumir que están en desacuerdo con cómo se ha manejado, específicamente, su estatus laboral.

Ejemplo:

“Solo nos informan que seguimos suspendidos y no tenemos fecha de retorno”. – S1 (mala comunicación)

“Creo que ni la propia empresa sabe cómo va (van) a resultar los planes” – S2 (Incertidumbre)

En este apartado se puede interpretar que existen trabajadores (con contrato suspendidos) calificando de manera negativa, quienes solían tener compromisos de continuidad y afectivo. En estos casos, se puede interpretar la data como personas que sintieron que el compromiso no era recíproco.

Es decir, que estos trabajadores sienten que, con la pandemia, la organización no vela por ellos y que no les evidencia un compromiso como personas. Esto, en contraste con las personas de opiniones positivas, quienes hablan de una apertura y claridad en las comunicaciones.

“Tuvimos una llamada con la junta directiva que nos tranquilizó sobre lo que iba a pasar, asegurando que íbamos a mantener los trabajos” – MJ 1

“Claridad de información e instancias de convivencia” – N2

5.3 Afectaciones del estrés

En esta dimensión buscamos entender las percepciones que tienen los trabajadores sobre el estrés; las cuales, asumimos, se ven afectadas por la pandemia. Estaremos revisando si son afectaciones positivas o negativas.

Gracias a los resultados, podemos deducir que la percepción de una afectación positiva en los trabajadores va enfocada en un sentimiento de empatía con y para la organización; no culpando a esta por lo que está ocurriendo. También se comenta sobre la seguridad que les ofrece la organización en estos tiempos de incertidumbre.

“Al principio fue difícil, ahora estoy más cómoda.” – N2

“Después de la reunión general, que nos aseguraron que las decisiones tomadas de suspender y rebajar la jornada a algunos compañeros eran para asegurar nuestro futuro en la organización, me hizo sentir más tranquilo” – MJ3

En cambio, las afectaciones negativas por el estrés van dirigidas al desconocimiento, miedo, incertidumbre y falta de confianza por parte de los líderes. Gracias a esta información, se puede percibir que el grupo más afectado por la pandemia fue el del personal suspendido.

“Podría decir que, en general sí; no es lo mismo tener la tranquilidad que había antes.” - MJ1

“Trabajo más que antes y siento que tengo menos control de mi tiempo.” – N2

“Siento un gran peso sobre los hombros, [estoy] nervioso (por) con lo que pueda pasar.” – S3

En esta dimensión también esbozamos la relación del estrés con el compromiso organizacional.

En el siguiente cuadro, podemos observar tanto a los trabajadores que parecieran haber modificado su nivel de compromiso debido al estrés, como a los que no experimentaron grandes diferencias; ya que en ocasiones los entrevistados manifiestan que, en efecto, el estrés les afectó sus vidas, pero a todos en diferente nivel.

“El estrés nos ha pegado a todos de diferente manera” – MJ3

Compromiso	El estrés no cambio mi compromiso)	El estrés sí cambió mi compromiso – Positivo	El estrés sí cambió mi compromiso – Negativo
Afectivo	MJ2, S3	N2, N3	MJ1, S1, S2
Normativo		MJ3	
Continuidad			N1

Tabla No.6

En la tabla seis, se detallan los cambios que ocurrieron debido al estrés. De acuerdo con las respuestas brindadas por los trabajadores, se puede asumir que la variación en el compromiso se vio influenciada por el estatus laboral de los trabajadores. Esto se deduce debido a que las personas con Media Jornada (MJ2, MJ3) y Jornada Normal (N2, N3) son quienes califican como algo positivo la influencia del estrés.

Con respecto a los cambios positivos, la mayoría de los participantes con esta situación actual todavía mantiene su trabajo de forma regular; por lo que suponemos que el cambio va ligado a las tareas y gratitud con la organización:

“Me siento bien con el estatus, porque comprendo que la decisión tomada no fue fácil” – MJ3

“Siento que el principal cambio fue en la productividad, ya que no se pierde tiempo de traslados, por ejemplo.” – N3

“Me he involucrado en entrenamientos y actividades, como todo es virtual [esto] ha (mantenido) traído a todo mi departamento junto”. – N2

En contraposición, a quienes el cambio les afecta de forma negativa son, en su mayoría, trabajadores que mantienen el contrato suspendido o están laborando en media jornada laboral. Sus razones van más ligadas a aspectos psicológicos como miedo y ansiedad.

“[Me siento] Inestable, insegura, pendiendo de un hilo.” – S1

“Siento un gran peso sobre los hombros, nervioso con lo que pueda pasar en esta incertidumbre” – MJ1

“Estoy triste porque no puedo hacer lo que me gusta y me asusta que me boten (despidan)” – S2

Los casos especiales en este cuadro corresponden a la persona S3 que, a pesar de mantener el contrato suspendido, comenta que su compromiso con la organización no ha cambiado; ya que no culpa a la organización por lo sucedido. Y también el caso de la persona N1, quien comenta que antes su compromiso era malo y que ahora todo ha empeorado.

“Sí, estoy triste por no estar trabajando ahora; pero no culpo a la empresa por las decisiones tomadas” – S3

“Estrés, solo ha empeorado el compromiso bajo que tenía y no estoy segura si mi salud mental vale la pena este trabajo.” – N1

5.4 Percepción de compromiso de los compañeros

En esta dimensión analizamos la percepción que tienen los entrevistados sobre cómo le afectó la pandemia y las medidas tomadas por la empresa ante el compromiso de sus compañeros. Principalmente, los entrevistados indican que todos fueron afectados a diferente nivel, ya que tienen diferentes estados de trabajo, diferentes jefaturas y diferente ambiente familiar; lo cual les hace reaccionar ante la incertidumbre de manera distinta.

“Es que a todos nos ha afectado de manera diferente.” - MJ2

“Claro que sí, yo creo que en diferente medida” - S1

*“He conversado con varios de mi departamento y me cuentan las mismas historias.”
– N1*

Los entrevistados, en su mayoría, sienten que el compromiso de sus compañeros se ha afectado de manera negativa, debido al manejo de las medidas tomadas por la organización. Principalmente, consideran que el estrés, la incertidumbre y la falta de comunicación son los principales factores. En las siguientes citas, podemos leer su sentir:

“Nos da temor volver a la oficina, ya que representa un riesgo para todos” – MJ 2

“Están molestos porque consideran injusta la medida” – MJ3

“Mis compañeros están abrumados por la incertidumbre futura; por lo que pienso que bajará el compromiso” – S2

También se expresaron comentarios sobre el incremento del compromiso debido a los beneficios y a tener más control sobre el tiempo; lo cual consideran necesario debido al aumento en la carga de trabajo. Cabe resaltar que, en las afectaciones positivas, ningún entrevistado con el contrato suspendido dio opiniones de que el compromiso cambió para bien.

“Estamos en teletrabajo; el estrés proviene del aumento de la carga de trabajo” – N2

“No sé decir qué sienten los de contrato suspendido, pero sé que están recibiendo un apoyo financiero de la organización” – N3

“Siento que tenemos más tiempo productivo, ya que no perdemos tiempo en ir y regresar de la oficina.”- MJ2

5.5 Sugerencias de mejora

En esta dimensión se clasifican las sugerencias hechas por los trabajadores hacia la empresa, con relación al manejo futuro de la organización. Para ello, estas recomendaciones se clasificaron en cuatro categorías, las cuales servirán como base para la creación del plan de mejoras.

Las cuatro categorías que más se repitieron en las entrevistas fueron:

- Comunicación del plan de volver a la oficina y medidas de seguridad.
- Papel de los líderes.
- Capacitaciones
- Teletrabajo

Comunicación del plan de volver a la oficina y medidas de bioseguridad

Los entrevistados hacen énfasis en las comunicaciones con los jefes y con la directiva. También, están interesados en tener información sobre las medidas de bio seguridad y distanciamiento; ya que, ellos consideran, el virus es algo con lo que se va a tener que aprender a vivir.

“Bioseguridad y distanciamiento social; va a tener que cambiar muchísimo la forma física en que trabajamos.” - S1

“Aprender a vivir con el virus y trabajar para hacer esto.” - S2

Liderazgo o rol de los líderes

El rol de los líderes es de gran importancia para los trabajadores, ya que es el punto de contacto con la organización. El papel del liderazgo cobra relevancia en esta investigación,

ya que uno de los sujetos, participante en la investigación, responsabiliza al líder de su área por su bajo compromiso.

También, los trabajadores indican que el trato de los líderes es lo que influye en el ambiente de trabajo.

“Líderes solidarios son los que van a volver a hacer sentir a sus empleados seguros en un ambiente laboral.” - S1

“[Va a cambiar] La forma en cómo ven [los trabajadores] a los líderes.” - S1

Capacitaciones

Los trabajadores, también, indican que es importante que se capaciten a los trabajadores en distintas áreas e innovar respecto a la manera en cómo se brindan las capacitaciones. Durante este tiempo, se han brindado capacitaciones virtuales enfocadas en el virus y cómo se vive con él.

“Capacitarlas en distintas áreas para que no se queden sin empleos [en el futuro] “. - MJ3

Teletrabajo

Las herramientas tecnológicas durante esta pandemia han sido innovadoras en el desempeño laboral, las cuales se han utilizado, pero deben ser reglamentadas.

“Podrían incluir lineamientos e instructivos para el teletrabajo, ya que la pandemia obligó a que se implementara el mismo y así poderle sacar provecho” - MJ1

“También es importante que, si las personas no se sientan listas para regresar a la oficina, se respete el teletrabajo” - MJ1

Entre otros temas que aparecen como sugerencias futuras por parte de los entrevistados, ellos expresan que, una vez retornen de manera presencial a su centro de trabajo, la organización debe esforzarse en fortalecer las relaciones que esta tiene con los trabajadores; en especial, con aquellos que fueron afectados por la suspensión de sus contratos.

5.6 Análisis de los resultados

La literatura nos habla de que los cambios repentinos afectan el estrés y cómo este afecta directamente el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Según los comentarios de los entrevistados, esto puede ser amortiguado con una buena comunicación interna y un manejo efectivo de la crisis.

Como se ha discutido en capítulos anteriores, la literatura sugiere distintos efectos del estrés en el compromiso (relación positiva y negativa). Sin embargo, la recolección de datos muestra que, en este escenario específico, donde ocurrió un cambio repentino (la

cuarentena) en la normalidad de las personas, existen otros factores que influyen la afectación del estrés al compromiso organizacional.

La información recolectada, no nos permite afirmar o negar que es, específicamente, la cuarentena el causal principal que disminuye o aumenta el compromiso de los trabajadores hacia la empresa. Ellos reconocen que hay diferencias en cómo la situación ha afectado a algunos más que a otros; dejando en evidencia que existen, en consecuencia, distintas reacciones ante esta situación inédita. Sin embargo, gracias a los datos recabados, se identifican factores que pueden considerarse tanto de riesgo como oportunidades de mejora: entre las que se puede mencionar el caso de la jefatura.

Y es que el rol que cumplen las distintas jefaturas y su influencia en los trabajadores es una de las áreas que aflora en los resultados como impactante en el nivel de compromiso tanto de manera positiva como negativa. Según los comentarios de los trabajadores participantes en el estudio, los líderes cumplen un rol fundamental en la impresión que ellos tienen de la cultura de la organización. Se evidencian casos puntuales donde la percepción de una mala jefatura influye de manera negativa en el compromiso.

A continuación, se presenta una recapitulación de lo visto en cada una de las dimensiones.

En la dimensión de la **Permanencia de los trabajadores**, se describe con citas textuales lo expresado por los entrevistados; su sentir antes de la pandemia y como esta influye mayormente en la decisión de permanecer en la organización. Dicha información se alineó con los conceptos descritos en el marco teórico y se analizaron los conceptos que no dilucidamos como predictores de compromiso.

Con base en la información recolectada, podemos encontrar diversas fuentes que favorecen la permanencia de los trabajadores. Varios de los entrevistados coinciden en repetir conceptos que consideran son las razones por las cuales se han mantenido en la organización. Estos, principalmente, son de origen intrínseco como: cultura, ambiente, confianza, etc.; y - en menor frecuencia - los de origen extrínseco tales como: actividades realizadas, beneficios, compensaciones; entre otras.

Consideramos como válido que estas motivaciones por catalogarse, principalmente, como de percepción personal, han ayudado a que los trabajadores puedan mantenerse optimistas durante los meses de la cuarentena. Esto, por lo menos, se observa en los casos de los trabajadores que mantienen un compromiso afectivo y normativo. Para el caso de los trabajadores con el compromiso de continuidad, principalmente, las motivaciones van de la mano con las compensaciones, actividades y beneficios.

En la dimensión del **compromiso** se abordaron los tipos de compromiso pre-pandemia y los relacionamos con la intención de rotación; lo que dio como resultado el sustentar la información que los sujetos entrevistados, con compromiso afectivo, no están interesados en salir pronto de la organización. La organización contribuye a este sentimiento con prácticas orientadas a los trabajadores, según nos compartieron en las entrevistas.

De igual manera, en la información que nos proporcionaron los entrevistados, se mencionan los diferentes motivos por los cuales se sienten comprometidos con la organización, o por qué no lo están. Principalmente, quienes mencionan que están comprometidos con la organización, nuevamente, indican razones intrínsecas; por lo cual, esto se relaciona estrechamente con la información en la dimensión de las razones de permanencia. Los trabajadores que informaron estar comprometidos indicaron que su mayor razón es la forma en cómo los trata la organización y la cultura organizacional.

De acuerdo con los comentarios de los trabajadores consultados, se infiere que la cuarentena sí ha cambiado el sentimiento de compromiso: del afectivo al compromiso de continuidad; ya que aparece el miedo a perder la estabilidad laboral que se posee, debido a que consideran que se deberá enfrentar una crisis económica por la detención de las actividades.

En la dimensión de **manejo de la pandemia** se analizaron los datos de los grupos que tienen mejor y peor valoración de esta; tomando en consideración los comentarios de las prácticas utilizadas para manejar la pandemia. Con estos ítems se logró definir, con cierta claridad, el sentir de las personas para relacionarlo con el estrés.

Sobresale, además, que se hace mención de que, previo a la cuarentena, el estilo de liderazgo en algunas áreas era ya uno de los principales influyentes en el compromiso. Los entrevistados mencionan que, desde antes de la crisis sanitaria y de sus medidas restrictivas, no estaban comprometidos con la organización; explícitamente por la relación que existía con el liderazgo del área. En el caso contrario, también ocurre que antes de la pandemia, la confianza que depositaban en los líderes influía de manera positiva al compromiso organizacional.

Una vez definido el sentimiento de las personas para la dimensión del **estrés**, tocamos temas relativos al miedo e incertidumbre en el fuero interno de los entrevistados; sentimientos que, según los entrevistaron afectaron de manera negativa al compromiso. Sin embargo, también afloró en sus testimonios, que una vez resueltas estas inseguridades aumentaron de manera significativa su compromiso hacia el equipo.

Principalmente, la condición de los trabajadores que expresaron haber logrado aumentar su compromiso con la empresa, la relacionamos con la cultura de la organización. Ya que esto se traduce en que consideran que el equipo se ha preocupado por ellos en estos tiempos de estrés, y esto ha sido sin importar el tipo de estatus laboral que poseen.

En el caso contrario, para los que disminuyeron el compromiso, se puede relacionar con la imagen del liderazgo en sus áreas. Esto es así, porque evalúan que sus líderes no están tomando con la debida consideración la situación actual ni el estrés por el que ellos están pasando.

También, pudimos entender la dimensión del **sentir de los compañeros**, quienes en algunos casos expresaron apreciaciones y sentimientos de forma similar a los de otros trabajadores; sin embargo, en ciertos casos puntuales, se recibieron opiniones completamente distintas. Dichas informaciones validan el afirmar que este es un momento sumamente difícil para la organización y que, frente a esta crisis, cada integrante de la muestra experimentó un cambio individual, el cual afectó en diversos grados su compromiso con la organización; y que, consecuentemente, esta organización fue, es y será impactada por la suma de cada uno de los cambios experimentados por sus miembros: en una medida que aún no puede ser definida con exactitud si es favorable o no al compromiso organizacional; pero que no cabe duda, será de marcadas dimensiones.

Igualmente, las entrevistas arrojaron resultados orientados a las áreas donde los trabajadores sienten que la organización puede mejorar; y que están estrechamente relacionados con la situación actual ocasionada por la pandemia. Se puede inferir que existen condiciones fuera del marco de investigación de este proyecto que, aun coexistiendo con la realidad estudiada, no se logró que las personas compartieran esta información; lo que puede deberse a su propio desconocimiento o por algún sesgo personal.

En el siguiente capítulo, estaremos abordando el plan de contingencia para el que se han considerado las sugerencias de los entrevistados y los predictores de mayor nivel de compromiso.

Capítulo 6: Plan de mejora

En este capítulo se presenta un plan de mejora, el cual está diseñado a partir de los resultados obtenidos de información vertida por los entrevistados que participaron en el estudio.

Se define como plan de contingencia al tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo presentando una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación y minimizar sus consecuencias (Pérez Porto y Merino, 2009)

La organización tiene planeado retornar físicamente a la oficina, empezando con el grupo del personal que se encuentra con el contrato laboral suspendido; a estos colaboradores se les ha asignado trabajar media jornada. Con respecto a las personas que laboran media jornada y jornada normal quienes realizan teletrabajo, se les autorizará regresar a la oficina paulatinamente; pero solo si cumplen con las medidas impuestas por la organización.

Consecuentemente, se presenta el plan dirigido a fortalecer la organización en la búsqueda de un regreso a lo que se ha llamado “nueva normalidad”; ya que se asume el interés de minimizar las afectaciones que de manera negativa ha ocasionado a la organización la pandemia debido a la COVID-19.

La propuesta tiene como base **cuatro categorías principales**, las cuales fueron visualizadas producto de información obtenida de las entrevistas realizadas a la muestra participante en el estudio; y que fueron expuestas como sugerencias para el retorno a las operaciones regulares.

6.1 Comunicación del plan de volver a la oficina y medidas de bioseguridad

Los trabajadores de la organización consideran importante que los siguientes pasos deben ser comunicados de manera eficiente; con el fin de mantenerlos en constante comunicación de cómo va evolucionando la situación. Las personas entrevistadas están conscientes de que el virus es algo con lo que van a tener que aprender a vivir; y consideran que la organización debe tomar las medidas necesarias para impedir la propagación dentro de sus instalaciones.

Se recomienda a la organización utilizar las vías tecnológicas que han venido utilizando desde el comienzo de la pandemia, para realizar reuniones generales y comunicar el plan elaborado; exponiendo las especificaciones de todas las medidas de bioseguridad correspondientes.

La organización está trabajando en el plan de retorno a la oficina, el cual se tiene previsto desarrollarlo por etapas. Para ello, la gerencia de recursos humanos ha catalogado a los trabajadores en segmentos, respecto al nivel de riesgo que pueden correr ellos y su familia. Por ejemplo, se ha tomado en consideración el personal de adultos mayores y el personal que utiliza transporte público como un grupo de riesgo personal y para la organización.

Con esta segmentación se planifica reactivar a las personas que cuentan con el contrato suspendido, para la primera etapa del proceso; y a quienes están laborando por teletrabajo en última instancia.

A continuación, se detallan las recomendaciones efectuadas por los trabajadores entrevistados:

- **Catalogar personal con nivel de riesgo:** Por parte de la unidad de RRHH, se sugiere trabajar con las características demográficas del personal con el fin de identificar las condiciones de cada uno de los trabajadores; y así catalogarlos en grupos de riesgos personales y de acceso a las oficinas.

El costo relacionado con esta recomendación es bajo; ya que forma parte de las labores del departamento de RRHH y se cuenta con fácil acceso a esta información.

Se plantea que el primer grupo en regresar a la oficina sea el de las personas con el contrato suspendido; ya que son quienes más se han visto afectados por esta situación.

Otro punto para tomar en consideración para esta categorización son las personas asignadas en teletrabajo, que no se sienten seguras para volver físicamente a las oficinas; debido a que han estado siendo productivas de manera remota y se han logrado acoplar a este método de trabajo.

- **Continuar la comunicación interna:** En las entrevistas, los trabajadores hicieron énfasis en que uno de los factores claves para evitar el cambio en el compromiso fue el plan de comunicaciones utilizado; ya que la organización y algunos líderes mantenía el contacto con los trabajadores de cómo iba evolucionando la situación de la pandemia por el virus y en la misma organización.

Según la información recolectada, el plan y los canales que utilizaron para las comunicaciones internas ayudó, en algunos casos, a mantener los niveles de estrés manejables y el compromiso estable.

Añadiendo a lo anterior, se recomienda mantener las reuniones informativas una vez a la semana; realizadas a través de plataformas digitales para minimizar el contacto. También se recomienda reforzar las comunicaciones entre los líderes y sus equipos de trabajo.

Es válido señalar que, aun cuando en la organización se ha utilizado un plan de comunicaciones durante el lapso de la actual cuarentena, se hace necesario incluir este elemento como clave en la propuesta de mejora; ya que la comunicación es un pilar básico en toda empresa humana, su interferencia puede generar crisis de diversos tipos y consecuencias catastróficas. Unido a que dentro del propio estudio se evidenciaron expresiones relativas al marcado impacto de los niveles de acceso a información, por un porcentaje notable de la muestra, sobre la necesidad de mejorar el intercambio fluido de información, por un lado; y por otro, el reconocimiento de beneficios aportados gracias a las acciones comunicativas del equipo,

especialmente hacia sus trabajadores quienes esperan siempre - con sumo interés - conocer sobre temas que les afectan grandemente.

El costo relacionado con esta recomendación es de nivel medio, ya que las plataformas de comunicación digital y las plataformas de trabajo remoto presentan un costo no previsto para el año 2020.

Al momento de entrega de este proyecto se estimaba un regreso físico a las oficinas durante el mes de enero de 2021. Sin embargo, actualmente la situación en el país está apuntando a un rebrote de contagios en la población; por lo que se está considerando aplazar esta fecha para las personas que están laborando mediante teletrabajo.

- **Comunicar y ejecutar plan de regreso a la oficina:** Al momento de finalizar el presente trabajo, no se está claro por parte de las autoridades de salud del país si existe la posibilidad de una nueva cuarentena; ya que la situación actual se mantiene cambiante de semana a semana. Debido a esto, consideramos que es necesario darle prioridad a comunicar efectivamente un plan de retorno, tomando en consideración que todavía no se tiene una fecha detallada; sin embargo, ayudaría para ir previendo las necesidades que tendrán los trabajadores y la propia organización.

Recomendamos que este plan sea comunicado, utilizando los medios que han demostrado ser efectivos para comunicaciones internas, tales como reuniones virtuales, correos. También, se sugiere que a través de estos canales de comunicación se puedan reforzar las recomendaciones del cumplimiento de las medidas de seguridad sanitaria personales: distanciamiento, lavado de manos, uso de mascarilla; entre otras. Igualmente, lo que está realizando la organización para higienizar los espacios tales como nebulización de áreas, limpieza con alcohol, dispensadores de alcohol en los puntos de acceso y las oficinas.

Basándonos en los comentarios ofrecidos por los trabajadores entrevistados, se presentan estas sugerencias; con las cuales se promueve que los trabajadores mantengan o mejoren la percepción que tienen sobre su organización. De manera especial, son orientadas hacia aquellas personas que fueron afectadas por difíciles medidas, colaboradores que asumen, según sus percepciones, que no han sido empáticos con la situación a la que se enfrentan, después de varios meses sin trabajo.

En consideración, se sugiere establecer como prioridad una comunicación efectiva por parte de la directiva de la organización y a nivel de los departamentos. Ello se basa en que los trabajadores consideran relevante - y lo es -, conocer información confiable y expedita sobre la posible apertura de la empresa, tomando en cuenta que, con anterioridad, la organización ha indicado fechas de regreso; las cuales no se han cumplido por las medidas nacionales.

6.2 Liderazgo o rol de los líderes

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, el rol de los líderes es determinante en la percepción que tienen los trabajadores de la organización. Por ello, se recomienda valorar y reforzar a los líderes, como herramienta importante para aumentar el compromiso laboral.

Durante esta pandemia, los líderes han asumido mayor importancia, ya que vienen a representar el contacto directo que los trabajadores tienen con la organización. En especial, para aquellos cuyo estatus laboral es el de la suspensión de sus contratos, la información es obtenida por medio de sus líderes directos. Así también, por parte de la directiva de la organización se toman decisiones para beneficiar a sus trabajadores.

En consideración, se presentan las siguientes recomendaciones:

- **Personal clave en posiciones de liderazgo:** La organización debe identificar quiénes son las personas en posición de liderazgo que logren influir en los trabajadores con el fin de obtener un alto compromiso. Como pudimos constatar en los resultados de las entrevistas, los trabajadores son impactados por sus líderes y sus acciones afectan su día a día. Se espera entonces que, al reconocer y ubicar estratégicamente a estos buenos líderes, se puedan replicar las prácticas que ellos utilizan con sus trabajadores con el fin de lograr niveles satisfactorios de motivación hacia el sentido de pertenencia con la organización.

Para ello, el departamento de RRHH debe aplicar encuesta de satisfacción (si no la utiliza) y enfatizar en los apartados de la relación con los jefes directos y con las directivas. De esta manera, se pueden identificar los departamentos en donde existe una buena relación entre líderes y trabajadores.

Una vez que se identifique este personal clave, es importante indagar sobre las prácticas que hacen exitosa a esta persona en su dinámica que favorece el reforzamiento del compromiso en equipo y poderlas replicar en departamentos con niveles más bajos de satisfacción; todo ello en beneficio de la empresa.

- **Entrenar a los líderes en manejo de inteligencia emocional:** Luego de identificar a los líderes con alta inteligencia emocional y manejo de las emociones en este momento de crisis, puede ser beneficioso reforzar con futuras capacitaciones por expertos sus competencias actuales; lo cual ayudaría a mantener la imagen que se necesita para guiar a los colaboradores a su cargo; así como el estar mejor preparados para futuras temporadas con alto nivel de estrés.

Lo anterior se justifica, debido a que algunos entrevistados catalogan que, durante este tiempo de cuarentena, la mala relación que han tenido con sus líderes los ha llevado a disminuir su sentido de compromiso con la organización. Por tanto, el entrenamiento continuo en la competencia que nos ocupa es de vital importancia.

También, encontramos casos contrarios, en donde algunos de los trabajadores mencionan que la manera en cómo se desempeñan los líderes ha influenciado su permanencia, el compromiso y - muy importante - a como han logrado sobrellevar el estrés en la situación actual. Igualmente, resaltaron la importancia de haber contado con líderes empáticos y solidarios en estos tiempos de incertidumbre; líderes que, en sus casos, ayudaron a minimizar los niveles de incertidumbre que estaban enfrentando.

Estas recomendaciones, se sugiere, deben ser aplicadas al normalizarse la situación, para cuando una vez regresen a la oficina; ya que el implementarla, en estos momentos, podría repercutir de manera negativa en las operaciones diarias de la empresa.

El costo de esta recomendación puede llegar a ser alto, debido a la atención que habría que dar, por la cantidad de personas en puestos de liderazgo; lo que involucra la identificación y la capacitación de ellas.

6.3 Capacitaciones y plan de desarrollo de carrera

La organización ha tomado este tiempo de pandemia para capacitaciones virtuales. En un inicio, estas se enfocaban en las pausas activas y entrenamientos sobre cómo vivir con el virus. También, se han brindado algunas capacitaciones de habilidades blandas como el liderazgo, las comunicaciones y sobre herramientas tecnológicas.

Los trabajadores entrevistados consideran que las capacitaciones impartidas durante este tiempo fueron atinadas con respecto a la situación actual. De igual manera, ven la necesidad de que la organización brinde herramientas para ampliar los conocimientos en diversos temas. Esto va asociado a que muchos trabajadores, con la crisis actual, se han podido percatar de que sus roles en las organizaciones son dispensables, como es el caso de las personas que sus contratos fueron suspendidos; por lo cual consideran entre sus necesidades actuales el expandir sus conocimientos y habilidades.

Para ello se plantea que un plan de capacitaciones en diversas áreas acompañado con un plan de desarrollo de carrera, el cual, según los comentarios es parte importante de su compromiso para desarrollarse dentro de la misma organización. Esto llevaría a mantener o mejorar el compromiso debido a la inversión de tiempo y dinero que estará haciendo el equipo. Este plan no vislumbra, y menos promete, un ascenso de posición inmediato; pero sí conlleva el desarrollar capacidades para mantenerse dentro de la organización.

La mejora continua supone un cambio en los comportamientos de las personas por lo que, si en la organización se puede plantear esta herramienta de cambio, la información debe ser compartida a los trabajadores y para que ellos puedan beneficiarse de esta.

Se presentan tres acciones consideradas beneficiosas para el trabajo.

- **Establecer un plan de desarrollo de carrera:** El plan de desarrollo de carrera se basa en realizar una identificación sobre a qué aspiran los trabajadores y apoyarlos para

lograr sus objetivos. Para ello, la organización debe tomar en consideración hacia donde quiere impulsar a sus trabajadores y a dónde visualiza dirigirse con esto.

La anterior recomendación se fundamenta en los comentarios de las personas entrevistadas que evidenciaron con sus planteamientos mantener alto compromiso con el equipo; lo cual, indicaban, que fue influenciado gracias al crecimiento y la oportunidad de superarse que se les brindaron dentro de la organización.

Se sugiere que, primero, se debe hacer una pauta para las entrevistas individuales; las que deben ser realizadas y compartidas por el departamento de RRHH a los líderes de departamentos. Recomendamos que la ejecución de estas entrevistas se organice en conjunto con las reuniones de retroalimentación.

Para ello, primero debe, efectuarse una reunión individual de cada trabajador con su jefe directo; en la que se logren identificar objetivos, planes de trabajo y proyectos. Con ello se logran planificar, en conjunto, metas de corto y mediano plazo.

El costo y la ejecución de este programa sería asignado a cada uno de los departamentos, y dependería del resultado de estas entrevistas.

- **Entrenamientos cruzados:** Al considerar casos puntuales en los que existan personas a quienes les gustaría cambiar de área de trabajo, o que quieren salir de un puesto muy operativo, recomendamos realizar estos entrenamientos; los cuales les permiten a los trabajadores de un área experimentar las tareas de otras distintas a las donde comúnmente laboran.

Con estas experiencias, se puede lograr que el colaborador alcance a comprender todos los procesos de la organización, sea más empático y se concientice sobre su rol y el de otros.

Esto ayuda a aumentar el compromiso de los trabajadores ya que se les brinda la oportunidad de crecimientos interno dentro de la organización, especialmente, para trabajadores de rangos inferiores en el organigrama.

Otro beneficio asociado es que, en un futuro, cuando llegue a abrirse una posición en un departamento donde ya los trabajadores hayan entrenado, existe alguien dentro del engranaje interno para cubrir, adecuadamente, dicha vacante.

El costo asociado a esta práctica, directamente, se deduce en los dos departamentos involucrados y es una inversión a mediano plazo.

- **Nuevos procesos de capacitación:** En la actualidad, existen diversas herramientas tecnológicas para los procesos de capacitaciones, y en la situación actual causada por la pandemia, la organización utilizó algunas de estas.

Con el regreso a la oficina, se espera que se mantenga su implementación y se complementen estas prácticas con otras herramientas, cada vez más actualizadas, de

aprendizaje; tales como las plataformas de educación en línea para dictar seminarios o diplomados.

Esta implementación puede representar un coste alto para la organización ya que, al necesitar desarrollarse virtualmente, esto representa inversión en tecnología; adicional a los costos que involucran las propias capacitaciones.

Sin embargo, su ejecución también es de gran beneficio para la organización; ya que, motivado por las restricciones de la pandemia, se ha puesto en evidencia que las herramientas tecnológicas son una necesidad y que mediante su utilización se ha podido mantener la organización funcionando; aun, cuando algunas personas se puedan haber llegado a sentir amenazadas e inseguras, debido a su desconocimiento y falta de dominios de estos avances.

Finalmente, se recomiendan estas acciones tomando en consideración los comentarios de los trabajadores participantes en el estudio, que indican como sugerencia importante la capacitación continua, para así mejorar el compromiso con la organización. Lo anterior se evidencia tras sus reiteradas expresiones de que cuando la organización invierte en ellos, aumenta su compromiso con esta; lo cual se refuerza de forma especial en aquellos colaboradores que presentan compromiso normativo: quienes se sienten agradecidos con la organización.

6.4 Teletrabajo

Anterior a la pandemia actual, la herramienta de teletrabajo se utilizaba muy poco; inclusive, la organización tiene una plataforma digital la cual no estaba siendo debidamente aprovechada. No obstante, con las circunstancias generadas por esta situación, se vieron forzados a utilizar las herramientas digitales y medios alternos para lograr concretizar el trabajo diario.

Consecuentemente, al implementarse de forma imprevista y tan bruscamente, la organización careció de la oportunidad para aplicar, con el tiempo debido, el proceso de cambios y formación que se necesitaba. Por ello, los entrevistados comentaron durante las entrevistas que sería beneficioso elaborar instructivos e implementaciones para capacitarlos en la utilización de la plataforma que tiene la organización.

Tomando de referencia esta información, se plantean las siguientes recomendaciones:

- **Innovar herramientas:** Durante este periodo de crisis sanitaria, se implementó el uso de plataformas digitales de comunicación, así como también de uso diario para gestionar las operaciones diarias. Se recomienda que la organización mantenga la utilización de estas herramientas con el propósito de innovando y facilitando mediante estas el desempeño de tareas; lo cual ayuda a mejorar la productividad de los trabajadores.

Entre los entrevistados con asignación laboral de media jornada y jornada completa, expresaron emociones encontradas relativas a sus experiencias con las herramientas tecnológicas utilizadas; ya que evalúan que, en algunos casos, la tecnología abrió una brecha en las comunicaciones cotidianas, sin embargo, reconocen que para el ámbito laboral son muy eficientes.

- **Establecer lineamientos para el uso de las herramientas:** La implementación del uso de herramientas tecnológicas en la organización, realizada de forma imprevista evitó que se establecieran debidamente lineamientos para su utilización o no se le brindó instrucciones claras en el uso de estas a sus trabajadores.

En consecuencia, se puede considerar estructurar lineamientos para el uso y manejo adecuado; así como difundir las herramientas que están disponibles para apoyar las tareas de la organización.

Lo anterior se justifica, ya que este forzoso cambio digital trae como beneficio la ampliación de diversas posibilidades; tales como de educación continua para los trabajadores, así como que se puedan implementar posiciones remotas en funciones de teletrabajo. Tales opciones pueden ser beneficiosas para la organización; y requieren estudiarse a profundidad, debido a la naturaleza de la industria de la organización.

Estas acciones influyen en el nivel de compromiso de los colaboradores, quienes aprecian que la organización habilitó herramientas, desconocidas para algunos, con el propósito de que pudieran mantenerse trabajando: aun en la situación actual.

El coste de estas herramientas se debe reconocer, es alto; y, en el caso del 2020, no estaba dentro del presupuesto de la organización. Sin embargo, se tiene considerado para fechas futuras tomar en cuenta un presupuesto para casos fortuitos en el área tecnológica.

Para terminar, con la información concentrada dentro de las cuatro categorías antes citadas, se sugieren las siguientes recomendaciones que deben ser implementadas dentro de la organización; con el objetivo de minimizar los daños colaterales que puedan existir, una vez se regrese a la operación normal de la organización.

I. Informar a los líderes sobre las propuestas planeadas con el fin de expandir el alcance de la información.

II. Realizar equipos de trabajo con personal de distintas áreas; los cuales serán los encargados de llevar a cabo el plan de acción, con las sugerencias descritas arriba. Este conglomerado tendrá la responsabilidad de realizar actividades; las cuales ayuden a mejorar el ambiente laboral y a aumentar el compromiso con la organización.

III. Realizar seguimientos mensuales a la planificación de las actividades realizadas por los equipos de trabajo, esto ayuda mediante el reconocimiento de méritos y la motivación de los trabajadores.

IV. Fomentar la participación de los trabajadores en el equipo de trabajo, con el propósito de mejorar las relaciones interdepartamentales y crear interés en otras áreas de trabajo.

6.5. Responsables

La responsabilidad en el plan de mejora recae, principalmente, sobre la directiva de RRHH; es el ente encargado de compartir eficientemente la información a los demás departamentos. Adicional, esta responsabilidad es compartida en algunos casos, ya que la instancia de RRHH comparte la información necesaria para la implementación y los líderes de departamento o directivos, quienes son los encargados de hacer la aplicación de estas sugerencias, deben motivar y velar con el objetivo de que se concreten.

6.6 Duración

El plan tiene una duración inicial de un año, a partir de que se reinicie la operación normal de la organización (enero 2021); sin embargo, este puede dividirse en metas de corto, mediano y largo plazo.

Tiempo	Actividad
Corto plazo	Fomentar la participación de los directivos y crear los equipos de trabajo
Mediano plazo	Iniciar con las actividades
Largo plazo	Continuar con las actividades Realizar una medición de compromiso para evaluar los resultados de las actividades.

Tabla No. 7

6.7 Factibilidad de aplicación

Según el plan de reactivación de labores por parte del gobierno nacional, la cuarentena se libera completamente a mediados del mes de octubre; dependiendo de los indicadores de control de la pandemia. Según la gerencia de RRHH de la organización, se indica que está planeando la reapertura parcial de la oficina para mediados del mes de noviembre, por razones de feriados en el país. La reapertura completa se ha programado para enero de 2021. La factibilidad de la aplicación necesita el apoyo de los líderes departamentales para la implementación de las actividades por realizar.

Recomendamos que el **plan de comunicación** sea el primero en ser ejecutado debido a la urgencia con la que se necesita la información. La cultura organizacional ha plasmado por medio de las entrevistas efectuadas a los participantes, que es bastante factible la comunicación por los medios que se está realizando actualmente. Por ello, este proyecto va enfocado a reforzar esos canales de comunicación y trabajar en conjunto el plan de regreso a la oficina. Se espera que, una vez se retorne físicamente al área de trabajo, no se vea afectado este proceso ya que al cambiar nuevamente de espacio puede desencadenar resistencias.

En lo que concierne al **Rol de los líderes**, encontramos dificultades al momento de la futura aplicación debido a que la cantidad de trabajadores en posición de liderazgo es alta; ya que, primeramente, se deducen dificultades en el alcance que pueda llegar a tener estas medidas a nivel de las jefaturas; lo cual se permea a los trabajadores de línea. Para ellos, se trabajará en conjunto con RRHH en la difusión de los beneficios de estas acciones.

Relativo a las capacitaciones y el desarrollo de carrera, es probable encontrar dificultades en crear un plan de desarrollo de carrera; ya que esto involucra a los equipos de líderes y trabajadores de línea, quienes se pueden resistir a esta nueva práctica tildándola de innecesaria. Por otra parte, las capacitaciones son positivas, y hasta ya forman parte de la cultura de la organización mediante las capacitaciones anuales.

Para concluir, es un hecho fehaciente que el **teletrabajo** ha sido útil durante este tiempo de cuarentena; ha logrado eliminar la falsa idea de que los trabajadores no pueden realizar las mismas labores que hacen en la oficina desde su casa. En algunos casos, los entrevistados mencionan que, inclusive, han constatado que son más productivos en sus hogares, que en sus puestos de trabajos. Como se ha evidenciado en el proyecto no es una práctica ajustable a todos, pero es de utilidad. Es de suma importancia considerar que, si se va a seguir utilizando esta forma de laborar, se apliquen los lineamientos y reglas para mejor transparencia en las funciones asignadas.

Es válido señalar que, al momento de concluir este trabajo, la organización está considerando aplazar la apertura completa de sus labores; ya que los indicadores de control de la pandemia están aumentando nuevamente.

6.8 Limitaciones de aplicación

Además de los sesgos y limitaciones ya descritos en el capítulo cuarto; tipificados como los sesgos personales y de los trabajadores, también podemos encontrar limitaciones adicionales al momento de la aplicación del proyecto.

Dentro de las limitaciones relacionadas con la información, debido a los constantes cambios que ocurren como resultado de la pandemia, puede darse que los datos del diagnóstico no sean válidos para un futuro en la organización.

Otra limitación que existe para la aplicación de este proyecto se identifica en las limitaciones físicas permitidas por las medidas de seguridad sanitaria. Ya que, al momento de la entrega final del informe, se continúa enfrentando un escenario donde todavía no ha finalizado la pandemia y con presentación de fuertes indicios de que puedan existir rebrotes del virus en la población. Este panorama puede llevar a experimentar una nueva cuarentena total; medida que, definitivamente, retrasaría los planes de aplicación.

También es honesto considerar que, debido al tamaño de la muestra, no se puedan generalizar los resultados; sin embargo, parece haber cierta similitud en los comentarios de los participantes, por lo que podemos deducir que existe una tendencia que no se comprueba de manera fehaciente en esta investigación

Es bastante probable, también, que existan limitaciones para su aplicabilidad por parte de la gerencia al momento de presentar la propuesta; ya que representa la inversión de tiempo, luego de reiniciar las labores post pandemia. Como mencionamos anteriormente, el escenario se mantiene en constante cambio; por lo que esta variable no favorece que exista seguridad para la aplicación.

De igual forma, pueden coexistir limitaciones motivadas por la resistencia de los propios trabajadores hacia los cambios. Y es que, como pudimos observar, ellos han debido pasar y adaptarse a diversos cambios durante el presente año; por lo cual podemos anticipar que también existan limitaciones, al momento de la aplicación, relativas a rechazar estas modificaciones que se sumarían a las ya experimentadas.

Capítulo 7: Conclusiones

El objetivo de la presente tesis es establecer un plan de contingencia con el cual se permite gestionar el compromiso de los trabajadores; una vez retornen a sus labores cotidianas tras haber experimentado medidas ligadas a una situación inédita producto de la pandemia ocasionada por la COVID-19. Para ello, se hizo una investigación tipo cualitativa realizando diversas entrevistas para sacar una percepción preliminar del sentimiento de los trabajadores.

Con esta investigación, se permitió identificar las razones de permanencia de los trabajadores en la organización. También, se pudo diagnosticar el compromiso con la organización general; pudiendo clasificarlo en las categorías descritas por Meyer y Allen (1991) con los comentarios de la percepción pre y post-cuarentena. Otro punto que fue analizado es el diagnóstico de los niveles de estrés y la evaluación de si las medidas tomadas por la organización fueron influenciadas por este factor. Finalmente, se procedió a elaborar el plan de acción basado en cuatro pilares fundamentales de desarrollo en la organización.

Como conclusión preliminar, la organización tiene en mayor porcentaje trabajadores con un compromiso alto; el cual se fundamenta en las prácticas que realiza. Por ello, se cumple la definición de Meyer y Allen (1990) de que los trabajadores se sienten parte de la organización y cumplen con sus obligaciones

Según los resultados del análisis se puede concluir que los trabajadores que mantuvieron sus puestos de trabajo en la organización, pese a la pandemia, tienden a tener un compromiso mayor; en comparación con sus compañeros cuyos contratos fueron suspendidos. Igualmente, los resultados demuestran que el compromiso de los trabajadores juega un papel fundamental en la percepción que tienen de la misma.

En su mayoría, los trabajadores tienden a estar realizados con la organización o con las tareas que realizan. Tomando esto en consideración, los trabajadores entrevistados realizaron puntuales sugerencias; las que fueron analizadas y discutidas dentro del plan de acción. Estos estaban abiertos a compartir con la organización sus comentarios para que mejoren las condiciones existentes.

Para los trabajadores que se mantuvieron con la jornada laboral parcial, su percepción de esta decisión iba dirigida a la carga de trabajo de estos. Pudieron compartir que sus jornadas y salarios fueron reducidos; sin embargo, a pesar de esto, la carga de trabajo seguía siendo la misma. En el caso en particular de los trabajadores que tienen la jornada reducida debido al tema de la pandemia, se plantearon opiniones divididas de acuerdo con el nivel o el manejo que se tuvo por parte de la organización hacia ellos. En algunos casos, los trabajadores no culpaban a la organización por la decisión de suspenderlos y en otros, sí la responsabilizaban completamente; lo cual puede ser por percepciones de injusticia.

El planteamiento del plan de acción se basa en cuatro pilares fundamentales, los cuales fueron repetidos varias veces por los entrevistados durante la investigación: Comunicación,

Liderazgo, Teletrabajo y Capacitaciones. Estas variables fueron resaltadas por la muestra como buenas, pero resulta de igual importancia la determinar la necesidad de mejorarlas en el equipo.

La comunicación para los trabajadores de la organización y la comunicación permeada desde la directiva hasta los trabajadores, impulsada por los líderes, son consideradas de vital importancia. Aún más, toma mayor relevancia luego de estos meses de pandemia donde la falta de comunicación, con la organización y los líderes, fue clave para la pérdida de niveles de compromiso,

Para ello, se trabaja en un plan de comunicaciones el cual está enfocado en brindar información a los trabajadores sobre las medidas que se están tomando en la organización y los protocolos que se deben seguir durante los meses de transición al volver físicamente a la oficina. En estos meses, también es importante el manejo de la incertidumbre y procurar que se vuelva a retomar la confianza de los trabajadores; en especial, en aquellos que estuvieron con el contrato suspendido.

El liderazgo y coaching en el manejo de los trabajadores también fue parte fundamental de los comentarios vertidos por los entrevistados, en los que se reconoce suma importancia a los puestos de liderazgo; ya que mediante estos transmiten el sentir de la organización. Por lo cual, se sugiere un plan de coaching para los líderes, teniendo como válido que estos influyen en el compromiso de los trabajadores.

En cuanto a la capacitación se valora que es necesidad permanente; pues la continua capacitación del personal es una base sólida para la organización; no solo para formar expertos en las áreas en que se desempeñan, sino para ampliar los conocimientos de los empleados; con el fin de mantener la organización preparada; ya sea, para crisis futuras o cubrir vacantes con personal interno debidamente preparado.

Por último, el teletrabajo que ha sido una herramienta sumamente utilizada en los últimos meses ha ayudado a los equipos laborales a mantenerse en contacto y seguir con sus tareas diarias; sin embargo, se recomienda regularizarlo con el propósito de poder obtener, aún más, un mayor potencial de esta herramienta.

El plan de acción propuesto es altamente desafiante para la organización puesto que, según los resultados del presente estudio, el compromiso está más ligado a los diferentes tipos de liderazgos. Esto convierte su implementación en un desafío, debido a la cantidad de líderes de equipos con que cuenta la organización. Añadido a esa gran dimensión de la organización, se presentan las diferentes áreas de funcionalidad y la situación actual de la pandemia.

Se espera que con estos resultados del estudio la organización tome en consideración sus aspectos positivos recomendados y se apliquen en las áreas o en los grupos que se vieron afectados por las medidas impuestas. Para que, en conjunto, la organización y sus trabajadores puedan reparar los daños psicológicos que ha causado la pandemia tanto a nivel individual como grupal.

Aplicación de conocimientos

Al considerar que la pandemia representa una experiencia inédita para todos, debo resaltar que los aprendizajes y resultados de esta investigación no coincidieron con lo que se había previsto desde un inicio a nivel personal. Puedo manifestar que todo fue efectuado de manera distinta a lo que se tenía acostumbrado; como, por ejemplo, el efectuar las entrevistas, así como elaborar el perfil de trabajadores con el contrato suspendido de forma virtual.

Otro punto adicional es que las condiciones permitieron, y hasta exigieron en diversos momentos, la implementación de competencias como la escucha activa durante el proceso de efectuar las entrevistas; para transcribir e interpretar lo que relataban los trabajadores de los diferentes grupos, y así, conocer verdaderamente su sentir en el ámbito laboral.

Otra competencia utilizada durante el proceso investigativo fue el de liderar las entrevistas, para lograr conseguir que se nos compartieran la información necesaria para el desarrollo de este estudio. Dichas competencias aportan significativamente a nuestro crecimiento personal, ya que anteriormente no había tenido la oportunidad de aplicarlas en un entorno laboral.

Al iniciar el proceso de este trabajo de grado, buscaba enfocarme solamente en el compromiso organizacional y el estrés como variables de comportamiento. Esto se basaba en la curiosidad de estudiar el comportamiento del compromiso sumado a un estresor como lo es el miedo que provocó el inicio de la pandemia. Ya, una vez, inmersa en la práctica y frente a la situación laboral causada por las medidas impuestas por el gobierno, me tocó profundizar más allá e integrar conocimientos de otras ramas; tales como las relaciones laborales y las estrategias para un cambio organizacional.

De forma más específica, hubo asignaturas que influyeron para el desarrollo de este trabajo de investigación, entre las que podemos citar: Comportamiento Organizacional, Relaciones Laborales, Resistencia al Cambio y las dos partes de Investigación Acción; cuyos contenidos me facilitaron desarrollar conceptos del marco teórico, así como examinar y entender los resultados obtenidos de las entrevistas de manera analítica y crítica.

- Comportamiento Organizacional: sirvió de base para desarrollar, en primera instancia, el tema para la tesis; ya que sus contenidos se centran en los tipos de compromiso que presentan los trabajadores.
- Relaciones laborales: brindó la comprensión para elaborar el marco legal; relativo a los decretos y mandatos del código de trabajo del país.
- Resistencia al cambio organizacional: facilitó orientación para obtener los resultados aportados por los trabajadores, para lograr un mejor análisis y comprensión de sus reacciones.

- Investigación Acción I y II: contribuyó abriendo la plataforma para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Otras experiencias formadoras como el taller de liderazgo fueron de valiosa ayuda para el mejor manejo ante la incertidumbre vivida debido a la situación de pandemia; así como para operar las expectativas personales sobre lo que sería la planeación y el desarrollo de este trabajo.

Para terminar, como autora del presente estudio puedo afirmar que, haberlo efectuado en un campo real, ha sido de mucho beneficio para mi crecimiento profesional y personal; igualmente, es de suma satisfacción percibir que los aprendizajes obtenidos, a lo largo de todo el proceso investigativo del proyecto, se alinearon consecuentemente con toda la teoría en las mallas de un magíster.

Bibliografía

André, C. (2005). *Psicología del miedo: Temores, Angustias y Fobias*. Barcelona: Kairós.

Arias, R. (2010) *La estabilidad laboral, Correo Legal – Legislación al día*.

Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). *Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test*. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.

Atalaya, M. (2011) *El estrés laboral y su influencia en el trabajo*. *Industrial DATA*, 25-

Baguer, A. A. (2005) *Alerta: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Ediciones día de santos.

Balanza Bruno (2020) *Compromiso y productividad durante Covid 19 Blog*
<https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/productividad-y-compromiso-durante-el-trabajo-en-casa.html>

Betanzos, N., & Paz, F. (2011). *Compromiso organizacional en profesionales de la salud*. Revisión Bibliográfica. *Revista de enfermería*

Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M., Reed, T. and Glynn, M., 1993. *Threat of future layoffs, self-esteem, and survivors' reactions: Evidence from the laboratory and the field*. *Strategic Management Journal*, 14(S1),

Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. and O'Malley, M., 1987. *Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help for Our Friends*. *Administrative Science Quarterly*,

Código de Trabajo (CDT) Decreto de Gabinete No. 252 de 30 de diciembre de 1971 (Panamá)

Colquitt J., LePine, J., Wesson, M. (2007) *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*, Editorial McGraw Hill

Constitución Política de la República de Panamá (1972) Art. 55. *Gaceta Oficial No. 25176 del 15 de noviembre de 2004 (Panamá)*

Cox, T. (1978). *Stress*. Londres: Mc Millan.

Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Séptima edición. Edimburgo: Edinburgo Business School,

Decreto Ejecutivo 11, Consejo de Gabinete, 2020, Que declara el estado de emergencia nacional y dicta otras disposiciones. 13 de marzo de 2020. No. 28979B

Decreto Ejecutivo 472 (MINSA) (2020) *Que extrema las medidas sanitarias ante la declaración de pandemia de la enfermedad Coronavirus (COVID-19) por la OMS/OPS*. 13 de marzo de 2020. No. 28979B.

Decreto Ejecutivo 489 (MINSA) (2020) *Que aprueba medidas sanitarias adicionales para reducir, mitigar y controlar la propagación de la pandemia por la enfermedad Coronavirus COVID-19 en el país*. 16 de marzo de 2020. No. 28981C

Decreto Ejecutivo 500 (MINSA) (2020) *Que aprueba medidas sanitarias adicionales para reducir, , mitigar y controlar la propagación de la pandemia por la enfermedad Coronavirus COVID-19 en el país*. 20 de marzo de 2020. No. 28985-A

Decreto Ejecutivo 71 (MITRADEL) (2020) *Que reglamenta temporalmente el artículo 159 del Código de Trabajo*. 13 de marzo de 2020. No. 28979C

Decreto Ejecutivo 78 (MITRADEL) (2020) *Que establece medidas de carácter laboral para evitar contagio del covid-19 en las empresas del país*. 16 de marzo de 2020. No. 28981D

Decreto Ejecutivo 81 (MITRADEL) (2020) *Que reglamenta el numeral 8 del artículo 199 del código de trabajo*. 20 de marzo de 2020. No. 28985-C

Eisenberg, N V (2008) *The performance of teacher in Chilean public elementary schools: Exploring its relationship with teacher backgrounds and student achievement and its distributions across schools and municipalities* [disertación doctoral no publicada]. University of California, (2008),

Ferreira, C., Assmar, E., Omar, A., Uribe, H., Terrones, A & Galaz, M. (2006). *Individualismo e colectivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latinoamericanas*. Revista Interamericana de Psicología, 40(2), 53-62.

Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. New York: Cambridge University Press.

Gaither, Caroline A (1996) *Career Commitment: A Mediator of the Effects of Job Stress on Pharmacists' Work-Related Attitudes*. Journal of the American Pharmaceutical Association, Volume 39, Issue 3, 353 – 361 [https://doi.org/10.1016/S1086-5802\(16\)30437-5](https://doi.org/10.1016/S1086-5802(16)30437-5)

Goldsman, J. (2012) *¿Qué pasa por la mente de nuestros empleados? Navegando las nuevas reglas del compromiso laboral*. Recuperado de: <http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/2012/06.05goldsmann.pdf>

González, T.F y Guillén, M. (2008): “*Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment*”, Journal of Business Ethics, vol.78, no 3

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). *Job insecurity: Toward conceptual clarity*. *The Academy of Management Review*, 9(3), 438–448

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional, gestión de personas y organizaciones*. Novena Edición. Cengage Learning Editores.

Gutiérrez, R., & Ángeles, Y. (2012). *Estrés organizacional*. México: Trillas.

Ivancevich J, Konapske R, Matteson M (2006). *Organ Behave Manage*, New York: McGraw Hill.

Kobasa, S.C. (1982), “*Commitment and coping in stress resistance among lawyers*”, Journal of personality and Social Psychology. 42(4), 707-717

Kruse, K. (2013, 14 de julio) *How do you measure engagement?* Revista Forbes: Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-you-measure-engagement/2/>

Lazarus RS (1966). *Psychological stress and the coping process*. Nueva York: McGraw-Hill

Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping / Estrés y procesos cognitivos*. Nueva York / Barcelona: Springer / Martínez Roca.

Lazarus, Richard. (1991). *Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion*. The American psychologist. 46. 819-34. 10.1037/0003-066X.46.8.819.

- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). *The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship*. *Human Relations*, 49(10), 1345–1363.
- Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). *Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation*. *Commitment Profiles and Economic Crisis* 36 *European Journal of Management*, 32, 413-422.
- Maslic, D. (1999). *An empirical test of Meyer and Allen`s three-component model of organizational commitment in a Croatian context*. *Suvremena psihologija*. Recuperado de Maslic_Sersic_1999_6_1_2.pdf
- Mathieu, J. E. y D. Zajac (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage publications.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2001) *HRM Practices and Organizational commitment Test of a mediation model*, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 319-331
- Montgomery, D.C., Blodgett, J.G. and Barnes, J.H. (1996), *A model of financial securities salespersons' Job Stress*, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 10 No. 3, pp. 21-34.
- Moorman, R. H. (1991): "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Organización Mundial de la Salud (2005) *Reglamento Sanitario Internacional*. Tercera edición
- Porter, L. W; Steers, R.M; Mowday, R.T; Boulian, P.V (1974): "Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psycgikigy*, N°59
- Perez Porto, J & Merino M (2009) *Definición de: Definición de plan de contingencia* (<https://definicion.de/plan-de-contingencial/>)
- Rico, P., & Rodríguez, C. (1998). *Compromiso organizacional y desempeño laboral. Estudio de caso*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Rosenblatt, Z. and Ayalla (1996). *A test of a Multidimensional Model of Job Insecurity: The case of Israeli Teachers*, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 17 (Special Issue
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill
- Siliceo, A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Spector, Paul E. (2002) *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica* / Paul E. Spector; traducción Arturo Aparicio Vázquez, Mariana Fernández de la Peña., México, El Manual Moderno.

World Health Organization. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Serie de Protección de la salud de los trabajadores N3 , 3, 3. Retrieved from https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1

Yousef, Darwish. (1999). *Antecedents and consequences of Job Stressors: A study in a third world setting*. International Journal of Stress Management. 6. 265-282.
10.1023/A:1021992305199.

Anexos

Anexo 1: Cuestionarios de base:

***Compromiso Laboral**

La escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), adaptado y validado en versión español en México y España por Luis Arciniega y Luis González (2006), cuenta con 3 dimensiones: afectivo, normativo y continuidad.

Enunciado

1. Actualmente, trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.
2. Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta organización es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.
3. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.
4. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta organización es porque en otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.
5. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que sería lo correcto.
6. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado.
7. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
8. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.
9. Ahora mismo, no abandonaría mi empresa porque me siento obligado con toda su gente.
10. Me siento como parte de una familia en esta empresa.
11. Realmente, siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.
12. Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.
13. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.
14. La empresa donde trabajo merece mi lealtad.
15. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.
16. Ahora mismo, sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.
17. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.
18. Creo que le debo mucho a esta empresa

Anexo 2: Pauta de entrevista final

1. ¿Qué hace la organización o qué ha hecho que hayas decidido mantenerte este tiempo trabajando con ellos?
2. ¿Las compensaciones, beneficios, ambiente, desarrollo de carrera han influido en tu decisión de quedarte?
3. ¿Como sentías que era tu compromiso con la organización antes de la pandemia?
4. Si no fuera por la situación actual, ¿estarías buscando trabajar en otro lado?, ¿por qué?
5. ¿Qué estatus laboral tienes?
Trabajando normalmente ____
Trabajando jornada parcial ____
Contrato suspendido ____
6. Cuéntame, ¿cómo se ha visto afectado tu bienestar psicológico con la incertidumbre de la pandemia
7. ¿Qué acciones ha tomado la organización para manejar la pandemia y/o la incertidumbre?
8. Esta situación ha generado mucho estrés, ¿crees que tu compromiso con la organización se haya visto afectado por ello?
9. ¿Cómo crees que ha afectado a tus compañeros?
10. Cuéntame, ¿que podría hacer la organización para aumentar los niveles de compromiso cuando se reanuden las operaciones?

Anexo 3: Cuadro de dimensiones prefijadas y sus subdimensiones

Preguntas	Dimensión	Subdimensiones
¿Qué hace la organización o qué ha hecho que hayas decidido mantenerte este tiempo trabajando con ellos?	Permanencia de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Qué influencia • Razón de permanencia
¿Las compensaciones, beneficios, ambiente, desarrollo de carrera han influido en tu decisión de quedarte?		
¿Como sentías que era tu compromiso con la organización antes de la pandemia?	Tipo de compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Afectivo • Normativo • Continuidad
Si no fuera por la situación actual, ¿estarías buscando trabajar en otro lado?, ¿por qué?	Intención de rotación	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva • Negativa
¿Qué acciones ha tomado la organización para manejar la pandemia o la incertidumbre?	Manejo de la pandemia	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Malo
Cuéntame ¿cómo se ha visto afectado tu bienestar psicológico con la incertidumbre de la pandemia?	Afectación psicológica	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No
Esta situación ha generado mucho estrés, ¿crees que tu compromiso con la organización se haya visto afectado por ello?		<ul style="list-style-type: none"> • Afectó positivamente (al compromiso) • Afectó negativamente (al compromiso)
¿Cómo crees que ha afectado a tus compañeros?	Percepción de los compañeros	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento positivo • Sentimiento negativo
Cuéntame, ¿que podría hacer la organización para aumentar los niveles de compromiso cuando se reanuden las operaciones?	Sugerencias	

Anexo 4: Sugerencias para mejorar el compromiso

Sujeto	Subdimensión	Comentario
MJ2	Beneficios	Siento que la organización está siendo un poco más humana y [está] tomando en consideración la satisfacción del personal con los beneficios que ofrece.
MJ3	Bioseguridad	Seguir los planes de bioseguridad que han presentado y cumplirlos a la medida.
MJ2	Bioseguridad	Plan para volver a la oficina sin fecha específica, con los detalles de bioseguridad y medidas que han optado en la oficina física.
S1	Bioseguridad	Bioseguridad y distanciamiento social; va a tener que cambiar muchísimo la forma física en que trabajamos.
S2	Bioseguridad	Bioseguridad, están trabajando en nuevos procesos, nuevos protocolos de salubridad para los trabajadores
S2	Bioseguridad	Aprender a vivir con el virus y trabajar para hacer esto.
S3	Bioseguridad	[Que la] Bioseguridad se cumpla.
MJ1	Bioseguridad	[Lograr la] Bioseguridad del espacio físico
S2	Cambios	Reestructurar el espacio físico y el organigrama debido a los cambios tecnológicos que están pasando.
S1	Cambios futuros	Creo que nos ha cambiado a todos; principalmente, la manera en cómo trabajamos.
MJ3	Capacitaciones	Capacitar a las en distintas áreas para que no se queden sin empleos.
S3	Claridad de procesos	Dejar los parámetros lo más claro posible,
MJ1	Comunicación	El plan que va a utilizar para regresar.
MJ3	Enfoque tecnológico	No está enfocada actualmente en la innovación y desarrollo de herramientas tecnológicas; (las) los cuales, en algunos casos, remplazarán plazas de trabajo actúales.
S2	Estabilidad	Estabilidad en las plazas de trabajo.
S1	Liderazgo	La forma en cómo ven a los líderes.
S1	Liderazgo	Líderes solidarios son los que van a volver a hacer sentir a sus empleados seguros en un ambiente laboral
S1	Seguridad	Mucha terapia de grupo, y reafirmar que están para sus trabajadores
S3	Seguridad	Cumplir con todo lo que prometieron como lo dijeron.
S1	Teletrabajo	Esas cosas van a tener que cambiar sí o sí; también, implementar teletrabajo.
MJ1	Teletrabajo	También, es importante que si las personas no se sientan listas para regresar a la oficina se respete el teletrabajo
MJ1	Teletrabajo	Podrían incluir lineamientos e instructivos para el teletrabajo ya que la pandemia obligó a que se implementara el mismo y así poderle sacar provecho.
MJ1.	Teletrabajo	Expectativa es de que la cultura del teletrabajo se mantenga