

50

LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA MEJORAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN SERVIDORES DE UNA MUNICIPALIDAD DE PERÚ EN TIEMPOS DE COVID-19

TRAINING AND DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS PROGRAMS TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF CIVIL SERVANTS IN A PERUVIAN MUNICIPALITY IN TIMES OF COVID-19

Víctor Renzo Cárdenas Tapia¹

E-mail: d.vcardenast@upla.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0499-196X>

Marco Antonio José Paredes Pérez²

E-mail: maparedes@uncp.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5963-839X>

Pablo Mauricio Sánchez Rojas³

E-mail: estadistica.irencentro@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1627-1481>

Rubén Darío Alania Contreras⁴

E-mail: ralania@continental.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4303-1037>

¹Universidad Peruana Los Andes. Perú.

²Universidad Nacional del Centro del Perú. Perú.

³Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas Centro. Perú.

⁴Universidad Continental. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Cárdenas Tapia, V. R., Paredes Pérez, M. A. J., Sánchez Rojas, P. M., & Alania Contreras, R. D. (2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una municipalidad de Perú en tiempos de Covid-19. *Revista Conrado*, 18(85), 435-441.

RESUMEN

Durante la pandemia por COVID-19 el compromiso organizacional en el sector público del Perú, disminuyó debido al teletrabajo y temor al contagio. El objetivo fue demostrar la influencia de la aplicación del Programa de Habilidades Directivas RELO en la mejora del compromiso organizacional de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huancayo en tiempos de COVID-19. La investigación aplicada de diseño cuasi experimental, tuvo como muestra a 150 servidores públicos, 75 en el grupo control y 75 en el grupo experimental; el Programa de Habilidades Directivas RELO fue elaborado y validado, para el estudio se aplicó la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en el pretest y posttest. El grupo experimental alcanzó la media de 58,08 en el pretest y 65,25 en el posttest; el grupo control alcanzó la media de 61,77 en el pretest y 61,87 en el post test, evidenciándose progreso en el grupo experimental.

Palabras clave:

Habilidades directivas, compromiso organizacional, COVID-19.

ABSTRACT

During the COVID-19 pandemic, organizational commitment in the public sector of Peru decreased due to teleworking and fear of contagion. The objective was to demonstrate the influence of the application of the RELO Management Skills Program in improving the organizational commitment of the servers of the Provincial Municipality of Huancayo in times of COVID-19. The applied research of quasi-experimental design, had as a sample 150 public servants, 75 in the control group and 75 in the experimental group; The RELO Management Skills Program was developed and validated for the study, the Organizational Commitment Scale of Meyer and Allen was applied in the pretest and posttest. The experimental group reached the mean of 58.08 in the pretest and 65.25 in the posttest; the control group reached the mean of 61.77 in the pretest and 61.87 in the posttest, showing progress in the experimental group. In contrasting hypotheses, the Wilcoxon test determined P-value = 0.000, showing significant influence.

Keywords:

Management skills, organizational commitment, COVID-19.

INTRODUCCIÓN

La disminución del compromiso organizacional como consecuencia de la pandemia por la COVID-19, fue un fenómeno global, debido al drástico cambio en los modelos organizativos y culturales en las organizaciones y la implementación del teletrabajo; el enfrentamiento a la pandemia tuvo un importante impacto emocional en los trabajadores, el temor de infectarse produjo angustia y estrés; los nuevos escenarios y contextos tales como el teletrabajo alteraron las maneras de hacer el desempeño de las organizaciones así como las relaciones entre sus miembros.

Ante la nueva normalidad, la mejora continua de habilidades directivas es un factor que puede ser determinante para el éxito de las organizaciones. En un mundo donde se vienen dando cambios constantes y acelerados: la globalización, la era del conocimiento y la pandemia; las habilidades directivas son prioritarias y de gran interés.

El estudio del compromiso organizacional ha cobrado gran importancia por la posibilidad que brinda de analizar y conocer situaciones significativas en los trabajadores y las organizaciones, permitiendo de esa manera, implementar mejoras en forma adecuada; en esa perspectiva de análisis, en los últimos tiempos se está debatiendo sobre lo que hacen las organizaciones en el desarrollo profesional y personal de sus miembros; ante esta perspectiva, el refuerzo de las competencias directivas son un medio por el cual se pueden perfeccionar habilidades relacionadas con el ejercicio profesional. Según Gil, et al. (2021), los programas de habilidades directivas dirigidos al personal, podrían reforzar su compromiso laboral y con ello mejorar los resultados en atención de los usuarios.

Se entiende a las habilidades directivas como el conjunto de capacidades de los directivos para entender y usar efectivamente los recursos de la empresa y así generar ventajas competitivas y sostenibles, permitiendo a la organización adaptarse a los cambios. De acuerdo con Flores & Varoni (2016), dichas competencias se desarrollan en un medio cambiante, por lo que su constante evolución es ineludible y su evaluación necesaria. Las habilidades directivas se pueden potenciar con el aprendizaje, y muchas veces influyen en el compromiso organizacional y en el rendimiento productivo dentro de las organizaciones.

Respecto al compromiso organizacional, los autores coinciden en que representa una predisposición positiva del individuo hacia la organización, así Bin Salahudin, et al. (2016), lo definen como el apego psicológico de un individuo hacia la organización; según Allen, & Meyer (1990), citados en Aldana, et al. (2018), es un estado psicológico

en la relación del individuo con su organización y tiene implicaciones en la decisión de continuar siendo o no miembro de la misma; los miembros que logran comprometerse, alinean sus valores individuales con los organizacionales, aceptan los objetivos, valores y visión de la organización con disposición a lograrlos, también logra cohesión en el grupo, la coherencia entre los valores individuales y organizacionales es un punto importante en la relación entre las personas y las organizaciones; coinciden Barron & Chou (2016), al considerar el compromiso como un proceso en el que los objetivos de la organización y de los individuos llegan a integrarse, buscando que influya en la innovación y el desempeño.

El compromiso organizacional presenta tres dimensiones: Compromiso afectivo (refleja el apego emocional); compromiso de continuidad (motivos por el cual seguir en la organización) y compromiso normativo (sentimientos de obligación y deber). A través de ellas se puede valorar el compromiso organizacional (Mayer & Allen, 1997; Robins, 2004, citados en Aldana, et al. (2018).

Una adecuada inversión en el talento humano puede aumentar las ventajas competitivas de las organizaciones; sin embargo, esa disponibilidad puede estar sesgada por el enfoque teórico gerencial y la naturaleza misma de la organización. El compromiso organizacional es un factor al que pueden contribuir aspectos internos y externos de la organización, así en un estudio realizado en Colombia Araque, et al. (2017), determinaron una relación positiva moderada y significativa entre el marketing interno y el compromiso organizacional entre el marketing interno y el compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. Gil, et al. (2021), al estudiar el compromiso laboral en directivos de sanidad en España, concluyó que cuando los directivos intermedios manifiestan un elevado compromiso laboral con sus instituciones, el factor principal fue la percepción de confianza en la institución.

En el Perú, las empresas privadas se han podido adaptar a los nuevos contextos con mayor éxito que las entidades públicas, estas últimas se han rezagado significativamente en la gestión de su potencial humano, carecen de programas adecuados que mejoren factores que como el compromiso organizacional que repercuten en la productividad, el factor político es una limitante en la toma de decisiones; la carencia de infraestructura y capacitación para la mejora en el trabajo, es una situación generalizada que con los años se ha tornado más crítica en el contexto de la COVID-19. Carranza, et al. (2021), en un estudio en personal médico de la región de Puno de Perú, señaló que la preocupación por la COVID-19 y la sobrecarga de trabajo produjeron malestar psicológico en el personal.

Tal es el caso de la Municipalidad de Huancayo, una de las ciudades más importantes del Perú cuya influencia socioeconómica se proyecta en toda la sierra central del país (Arana & Alania, 2021); en un diagnóstico previo al estudio experimental, realizado con el fin de caracterizar el problema al inicio de la crisis sanitaria por la COVID 19, se determinó que el nivel de compromiso organizacional de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huancayo, era bajo; afectando la productividad de la organización y por ende la satisfacción de los usuarios. Ante tal situación se planteó como estrategia de mejora, la implementación de un programa habilidades directivas, debido a la importancia que tiene las capacidades y habilidades para el funcionamiento en la organización, de tal manera que logre que las tomas de decisión, sean acertadas, innovadoras, inmediatas y pertinentes con las situaciones como las que generó la pandemia y la nueva normalidad pos pandemia.

Ante esa necesidad, el objetivo de la investigación, fue demostrar la influencia de la aplicación del Programa de Habilidades Directivas RELO en la mejora del compromiso organizacional de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huancayo en tiempos de COVID-19. De tal manera se buscó establecer si las competencias directivas pueden promover el crecimiento individual y organizacional y a la vez ser herramientas que faciliten la realización de tareas específicas. En ese sentido se planteó como hipótesis que la aplicación del Programa de Habilidades Directivas RELO mejora significativamente el compromiso organizacional de la muestra, en tiempos de COVID-19.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicado, alcance explicativo y de diseño experimental, subtipo cuasi experimental.

La población de estudio estuvo conformada por 256 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo, distribuidos en 6 órganos de línea: Gerentes, subgerentes, jefes y personal con contrato administrativo de servicios (CAS). Como criterio de inclusión se consideró a todos los servidores que tenían contrato vigente, y al personal nombrado de la institución que asistían de forma presencial; asimismo, se consideró como criterio de no inclusión a los servidores que fueron vulnerables y presentaban comorbilidad ante la COVID 19 (mayores de 65 años) los cuales se encontraban trabajando de forma remota desde sus domicilios. La muestra estuvo constituida por 150 servidores públicos correspondientes a los 6 órganos de línea de la Municipalidad, 75 conformaron el grupo experimental, y otros 75 el grupo de control, las

edades de los participantes en ambos grupos comprendieron entre 24 y 59, en el grupo experimental participaron 40 varones y 35 mujeres, de acuerdo a su jerarquía tres fueron gerentes; en el grupo control participaron 37 varones y 38 mujeres, de acuerdo a su jerarquía tres fueron gerentes. Para el muestreo de tipo probabilístico se aplicó la prueba para poblaciones finitas.

Para la recolección de datos se adaptó la Escala de compromiso organizacional (Mayer & Allen, 1997), adaptada por Araque, et al. (2017), que consta 18 ítems que las dimensiones: compromiso afectivo (6,9,12,14,15,18), compromiso de continuidad (1,3,4,5,16,17), compromiso normativo (2,7,8,10,11,13), todas con cinco opciones de respuesta en escala de Likert (muy en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, de acuerdo = 4, muy de acuerdo = 5). Para la calificación la puntuación es directa, los baremos de los rangos de interpretación de los resultados se distribuyeron en tres niveles: bajo (18-41), medio (42-65) y alto (66-90). La validez de contenido del cuestionario se realizó mediante el juicio de 10 expertos con grado de doctor y especialista en administración, psicología, comunicación organizacional, metodología de la investigación y estadística, resultando según la V de Aiken 0,87, lo que significó una validez muy buena; la confiabilidad se evaluó mediante una prueba piloto a 18 sujetos de otras áreas de la Municipalidad,, el resultado fue de 0,831 en el coeficiente de alfa de Cronbach, lo que implicó una confiabilidad muy alta.

Para el estudio se diseñó el Programa de Habilidades Directivas RELO, que desarrolla habilidades directivas personales, interpersonales y grupales a través de 12 talleres especializados, el diseño del taller fue validado por el juicio de expertos con grado de doctor y especialista en educación, administración, psicología, comunicación organizacional, metodología de la investigación y coach ontológico, resultando una media geométrica de 0,92, lo que significó que la validez del diseño del programa fue muy bueno.

El programa se aplicó en el grupo experimental entre los meses de agosto a noviembre de 2020, la escala de compromiso organizacional se aplicó en los grupos de control y experimental en la etapa pretest (antes de la ejecución del programa) y posttest (terminada la ejecución del programa).

En el procesamiento de datos se aplicó estadística descriptiva (media, mediana, moda, varianza y dispersión estándar) para caracterizar el comportamiento de las variables y estadística inferencial para la prueba de hipótesis (prueba de los rangos con signo de Wilcoxon para

muestras no paramétricas y variables cualitativas ordinales). Los datos fueron procesados en el software estadístico SPSS 25.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la tabla 1 se puede observar que la media, mediana y moda del grupo experimental en el pretest tuvieron un valor inferior a la media, mediana y moda del grupo de control. En base a esa diferencia favorable al grupo control se pudo evitar sesgos (García, et al., 2013).

Tabla 1. Estadísticos del compromiso organizacional en los grupos experimental y de control.

	Grupo experimental (n=75)		Grupo control (n=75)	
	Pretest	Postest	Pretest	Postest
Media	58,08	65,25	61,77	61,87
Mediana	59,00	64,00	62,00	62,00
Moda	59	64	64	61
Desv. Desviación	7,177	7,369	7,493	7,347
Varianza	51,507	54,300	56,151	53,982

Los resultados revelan un desarrollo favorable en el postest del grupo experimental respecto a los resultados del pretest, mientras que en el grupo de control los resultados fueron similares entre el pretest y postest. También se puede apreciar que en el postest del grupo experimental se alcanzó cifras superiores que al postest del grupo control, lo que significa que la aplicación del programa logró efectos positivos en el desarrollo del compromiso organizacional.

Tabla 2. Estadísticos de las dimensiones de compromiso organizacional del grupo experimental.

	Pretest			Postest		
	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Media	19,29	19,55	19,24	22,86	21,89	21,89
Mediana	19,00	20,00	19,00	22,00	21,00	21,00
Moda	20	22	18	24	20	19a
Desviación estándar	3,021	3,322	2,784	6,889	4,065	4,489
Varianza	9,129	11,035	7,752	47,459	16,522	20,149

En la tabla 2 se puede observar en el grupo experimental que la media, mediana, moda del postest tuvieron valores superiores a la media, mediana y moda del pretest. Los resultados revelan un desarrollo favorable en el postest del grupo experimental respecto a los resultados del pretest, en todas las dimensiones. La dimensión compromiso afectivo tuvo mayor desarrollo entre el pretest (19,29) y el postest (22,86).

Tabla 3. Estadísticos de las dimensiones de compromiso organizacional del grupo de control.

	Pretest			Postest		
	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo
Media	21,00	20,52	20,31	21,13	20,52	20,21
Mediana	21,00	21,00	20,00	21,00	21,00	20,00
Moda	21	21	18a	20	21	19

Desviación estándar	3,381	3,391	2,968	3,281	3,371	2,877
Varianza	11,432	11,496	8,810	10,766	11,361	8,278

En la tabla 3 se puede observar en el grupo de control que la media, mediana, moda del postest tuvieron valores muy similares a la media, mediana y moda del pretest. Estos resultados revelan que no hubo un desarrollo favorable en el postest del grupo de control respecto a los resultados del pretest, esto debido a que no hubo ningún tipo de tratamiento experimental en este grupo.

Tabla 4. Estadísticos del grupo experimental antes y después del tratamiento por dimensiones (n=75).

Rangos	Compromiso Organizacional (postest-pretest)	Compromiso afectivo (postest-pretest)	Compromiso de continuidad (postest-pretest)	Compromiso normativo (postest-pretest)
Rangos negativos	2 ^a	16 ^a	18 ^a	16 ^a
Rangos positivos	63 ^b	55 ^b	47 ^b	49 ^b
Empates	10 ^c	4 ^c	10 ^c	10 ^c
Total	75	75	75	75

En la tabla 4 se observa que las diferencias entre postest y pretest, en la variable compromiso organizacional se evidenciaron 2 rangos negativos (dos participantes disminuyeron su compromiso organizacional en el postest respecto al pretest), 63 rangos positivos (participantes que incrementaron su compromiso organizacional en el postest respecto al pretest) y 10 empates (participantes que mantuvieron su compromiso organizacional entre el postest respecto al pretest), lo que significa que el Programa de Habilidades Directivas RELO fue efectivo en la mejora del compromiso organizacional de la mayoría de participantes.

También se evidencia que el programa RELO fue efectivo en la mejora de las dimensiones del compromiso organizacional en la mayoría de participantes, teniendo mayor desarrollo la dimensión compromiso afectivo.

Tabla 5. Resumen de las pruebas de las hipótesis de investigación.

	Hipótesis general	Hipótesis específica 1	Hipótesis específica 2	Hipótesis específica 3
Z	-6,396b	-4,257b	-4,302b	-4,730b
Sig. asintótica(bilateral)	,00	,00	,00	,00

Según se aprecia en la tabla 5, en la prueba de hipótesis se obtuvo un p-valor de 0,00 (cumpliéndose la condición de ser menor al 0,05 para ser estadísticamente significativo); en ese sentido, el programa de habilidades directivas ha sido significativamente influyente en la mejora del compromiso organizacional de la muestra, en el contexto de la pandemia por COVID-19; por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula (H0) y se aceptó la hipótesis alterna(H1), con un nivel de confianza de 95%.

También se observó mejora significativa en las tres dimensiones del compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo) con un nivel de significancia con p-valor de 0,00; 0,00 y 0,00 respectivamente.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos se comprobó que el Programa Habilidades Directivas RELO influyó significativamente (p = 0,00) en la mejora del compromiso organizacional de la muestra, en el logro de la experimentación fue fundamental el involucramiento de los empleados públicos en los talleres realizados; se coincide con los hallazgos de Araque, et al. (2017); y Gil, et al. (2021), quienes determinaron la importancia del compromiso. Fuentes, et al. (2020),

afirman, que es evidente que los estudios sobre el compromiso organizacional permiten conocer el sentido de pertenencia de los trabajadores con su entorno laboral y cuán involucrados se sienten con los procesos y propósito de la institución.

Los hallazgos positivos del estudio se interpretan desde la teoría del apoyo organizacional (OST), al respecto Eisenberger, et al. (2020), consideran que los empleados desarrollan una percepción general sobre hasta qué punto su organización laboral valora su contribución y se preocupa por su bienestar (apoyo organizacional percibido o POS); Ashkanasy & Dorris (2017), consideran que la llamada Revolución Afectiva ha transformado radicalmente nuestra comprensión del papel que juega la emoción en la psicología organizacional y el comportamiento organizacional (OPOB); de otro lado, Aguinis & Kraiger (2009), plantean que los beneficios de la capacitación y el desarrollo para individuos y equipos, organizaciones y sociedad, las actividades de formación y desarrollo en las organizaciones laborales, producen importantes beneficios (Grant & Shandell, 2022). Aunque una gran cantidad de esfuerzo en tareas, proyectos y trabajos se ve impulsado por nuestras interacciones y relaciones, en numerosas ocasiones se pasan por alto las fuerzas sociales que dan forma a la motivación laboral; Cham, et al. (2021), señalan que los entornos de trabajo extremos son inherentemente estresantes e implican condiciones de vida y de trabajo desafiantes. En contextos de respuesta a desastres, las personas deben mantener su desempeño bajo presión y funcionar con recursos limitados, tal situación se agudizó a medida que los meses pasaban dentro del año 2020 y comienzos del 2021

Del mismo modo hubo influencia significativa en todas las dimensiones (afectiva, de continuidad y normativo), con mayor desarrollo en la dimensión compromiso afectivo; en tal sentido, se puede inferir que las capacidades de adaptación, flexibilidad y resiliencia de los servidores de la Municipalidad de Huancayo logró ser proactiva, positiva y reflexiva producto de la implementación del programa RELO, en el contexto de adversidad que generó la pandemia por la COVID-19, en relación a los logros positivos del componente afectivo se responde a las necesidades psicológicas señaladas por Carranza, et al. (2021). Los logros positivos del estudio coinciden con los manifestado por Diener, et al. (2020), que afirman que las emociones positivas influyen en variables vitales para el éxito en el lugar de trabajo, creatividad, compromiso laboral, satisfacción del cliente, liderazgo.

En el estudio se diseñó, aplicó y validó la eficacia del programa RELO cuyo fin fue desarrollar habilidades directivas en los miembros de una organización, en el contexto

peruano de instituciones gubernamentales públicas, cabe resaltar de que el ámbito de aplicación del Programa de Habilidades Directivas RELO puede ampliarse a municipalidades o instituciones del sector público de Perú; la metodología del programa se caracteriza por la aplicación de los fundamentos del coaching ontológico, Gonnet (2013), establece que lo novedoso de coaching ontológico radica en que define un fundamento estrictamente filosófico para la administración y gestión de ámbitos organizacionales

El programa RELO de habilidades directivas mejoró significativamente el compromiso organizacional en las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad; debido a la aplicación del programa aplicado en 6 sesiones de 120 minutos cada una de ellas.

Como proyección de los resultados del estudio, se sugiere a las organizaciones profundizar en talleres secuenciales y permanentes de coaching ontológico, sobre todo en las las instituciones del sector público dar a conocer las características del recurso humano, cuando el trabajador es eficiente, mayor es el ahorro de recursos.

Las limitaciones que presentó el estudio estuvieron relacionadas con la participación de los grupos involucrados, puesto que dentro del contexto de la pandemia por la COVID-19 el tránsito era limitado por las restricciones gubernamentales, otra de las limitantes fue la resistencia al cambio y participación en el programa propuesto, debido al miedo, temor y estrés que le generaba el contexto sanitario, en vista que la asistencia laboral estaba restringida, por la implementación del trabajo remoto, y también por la poca interacción presencial entre el *coach* y los participantes.

CONCLUSIONES

Se demostró que la aplicación del Programa de Habilidades Directivas RELO mejora significativamente el compromiso organizacional de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huancayo en tiempos de COVID-19.

Se demostró que la aplicación del Programa de Habilidades Directivas RELO mejora significativamente las dimensiones de compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad en los servidores de la Municipalidad Provincial de Huancayo en tiempos de COVID-19, presentando mayor desarrollo en el compromiso afectivo.

Potenciar las habilidades directivas en los miembros de una organización a través de programas adecuados, tiene efectos positivos en el compromiso organizacional y ende en la productividad.

La pandemia por la COVID-19 generó situaciones extremas en las organizaciones, generando necesidades de adaptación e innovación que valoraron el compromiso organizacional como factor clave para la consolidación de los objetivos. El programa de Habilidades Directivas RELO responde a tal necesidad y por su metodología puede seguir aplicándose en el contexto pos pandemia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 451-474. _
- Aldana, E., Tafur, J., & Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla-Colombia. *Espacios*, *39*(11), 13-24.
- Arana, F., & Alania Contreras, R. (2020). Jerarquía de ciudades en el Perú con fines de regionalización. *Desafíos*, *12*(1), 257-271. _
- Araque, D., Sánchez, J., & Uribe A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, *33*(142), 95-101.
- Ashkanasy, N., & Dorris, A. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 67-90.
- Barron, K., & Chou, S. Y. (2016). Developing Normative Commitment as a Consequence of Receiving Help-The Moderated Mediating Roles of Team-Member Exchange and Individualism? Collectivism: A Multi-level Model. *Journal of Management Sciences*, *3*(2), 141-158. _
- Bin Salahudin, S. N., Binti Baharuddin, S. S., Abdullah, M. S., & Osman, A. (2016). The effect of Islamic work ethics on organizational commitment. *Procedia Economics and Finance*, *35*, 582-590. _
- Carranza, R., Mamani, O., Quinteros, D., & Farfán, R. (2021). Preocupación por el contagio de la COVID-19 y carga laboral como predictores del malestar psicológico durante la emergencia sanitaria en personal de salud de Perú. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, *2*.
- Cham, B., Boeing, A., Wilson, M., Griffin, M., & Jorritsma, K. (2021). Resistencia en entornos de trabajo extremos. *Organizational Psychology Review*, *11*(4), 343-364. _
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive Emotions at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*(1), 451-477.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*(1), 101-124.
- Flores, M., & Varoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. Competencias ejecutivas requeridas por los CEO debido a la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocio*, *7*(16), 113-124. _
- Fuentes, C., López, D., & Moya, F. (2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela. *Revista Espacios*, *41*. _
- García, J., Reding, A., & López, J. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, *2*(8), 217-224.
- Gonnet, J. P. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales*, *29*(126), 86-91. _
- Gil, M.E., Girbau, Del Cerro, S., Garriga, J. & Giménez, N. (2021). Compromiso laboral de los directivos intermedios en sanidad. Factores organizativos gestionables. *Journal of Healthcare Quality Research*, *36*(5), 301-308.
- Grant, A. M., & Shandell, M. S. (2022). Social motivation at work: the organizational psychology of effort for, against, and with others. *Annual Review of Psychology*, *73*(1).