

ARTICULACIÓN DE VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN FUNCIONARIOS PÚBLICOS PARA LOS PERÍODOS 2019-2020

**ARTICULATION OF VARIABLES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN PUBLIC OFFICIALS FOR
THE PERIODS 2019-2020**

María Chiang Vega
mchiang@ubiobio.cl
<https://orcid.org/0000-0003-3093-7892>
Universidad del Bío-Bío - Chile

Bárbara Vergara Bustos
barbara.vergara1502@alumnos.ubiobio.cl
<https://orcid.org/0000-0001-8221-6435>
Universidad del Bío-Bío - Chile

Resumen

La emergencia sanitaria que enfrenta el mundo por COVID-19, presenta desafíos y riesgos para las organizaciones. Esta investigación explica el efecto del compromiso organizacional, estrés laboral y conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral en funcionarios de una municipalidad chilena, antes y durante la pandemia. Por medio de una encuesta se obtuvo una muestra de 264 participantes. Para el estudio estadístico se utilizó un análisis de conglomerados que permitió identificar tres segmentos de individuos, donde para el año 2019 declaraban una percepción media en las variables y una percepción media-baja al año 2020. Por otro lado, los modelos de regresión confirman que las variables independientes afectan significativamente a la satisfacción laboral, contribuyendo en un 60% el año 2019 y 70% el año 2020 en explicar su variabilidad. Los resultados obtenidos confirman que existe un cambio en la percepción de las variables en estudio, entre un año y otro, quedando en manifiesto el impacto de la pandemia en los funcionarios públicos.

Palabras clave: Satisfacción laboral; Compromiso organizacional; Estrés laboral; Conciliación trabajo-familia; Percepción; Condiciones laborales; COVID-19

Nelly Gómez Fuentealba
ngomez@ubiobio.cl
<https://orcid.org/0000-0003-1542-3009>
Universidad del Bío-Bío - Chile

Recibido: julio, 2023

Aceptado: octubre, 2023

Abstract

The health emergency facing the world due to COVID-19 presents challenges and risks for organizations. This research explains the effect of organizational commitment, job stress, and work-family reconciliation on job satisfaction in employees of a Chilean municipality, before and during the pandemic. Through a survey, a sample of 264 participants was obtained. For the statistical study, a cluster analysis was used that allowed the identification of three segments of individuals, where for the year 2019 they declared a medium perception in the variables and a medium-low perception in the year 2020. On the other hand, the regression models confirm that the independent variables significantly affect job satisfaction, contributing 60% in 2019 and 70% in 2020 in explaining its variability. The results obtained confirm that there is a change in the perception of the variables under study, from one year to the next, revealing the impact of the pandemic on public officials.

Keywords: Job Satisfaction; Organizational commitment; Job stress; work-family Conciliation; Perception; Working conditions; COVID-19

Introducción

Cada organización se considera un sistema complejo, con una estructura determinada, trabajadores que presentan diferentes actitudes, formas de desarrollar su trabajo y con una gran variedad de escenarios que se presentan día a día dentro del ámbito laboral. Ahora bien, si a esto le agregamos un episodio externo que viene a cambiar radicalmente la forma en la que habitualmente se trabaja, como lo es una enfermedad viral que se propaga rápidamente y que afecta directamente la salud de las personas, resulta indispensable que se investigue el impacto que esto puede provocar en las personas y en la forma de realizar su trabajo.

A mediados de marzo del año 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara que el mundo se encuentra en pandemia debido al coronavirus denominado COVID-19. Chile, no está exento a ello y desde entonces se ve afectado no solo en lo que concierne a la salud de las personas, sino que también repercuta en el ámbito laboral, a través de significativos cambios en las condiciones laborales. Debido a la pandemia, una gran cantidad de trabajadores se han visto en la obligación de cambiar la modalidad de trabajo, lo que ha ocasionado constantes episodios de estrés, situaciones de insatisfacción en las condiciones laborales, descoordinación entre las tareas del trabajo y del hogar, entre otros efectos.

Un acontecimiento tan alterador genera diversos efectos en la salud de la población. Hoy en día existen vacunas que apaciguan los efectos, sin embargo, no existen tratamientos que logren eliminar el virus, además las personas desconocen la duración de las medidas de aislamiento, se estima un alto impacto laboral, económico, social y sanitario, aumentando los niveles de inseguridad que ya se suscitan. En toda pandemia se prevén episodios de miedo, ansiedad, angustia, irritabilidad, estrés y enojo en las personas, además de problemas para concentrarse o conciliar el sueño (Taylor, 2019).

La llegada del virus COVID-19, ha conducido a la preocupación de la población por estar expuestos al virus en el transporte público, la inquietud por los retrasos en los horarios del trabajo y la intranquilidad por la ausencia de sus ingresos económicos (Lozano, 2020). Sin embargo, sea cual sea la forma en la que las personas deban enfrentarse a su trabajo, este representa por un lado el aporte económico para el trabajador y su familia y por otro lado proporciona un conjunto de “nutrientes” necesarios para nuestra existencia, por ejemplo, oportunidades de desarrollo personal, lo cuales son especialmente sentidos cuando se pierden (Jahoda, 1987).

La gestión de los recursos humanos se ha visto desafiada por la pandemia y los directivos rápidamente debieron buscar alternativas para ayudar a sus empleados a adaptarse y enfrentar los cambios drásticos que enfrentaban sus ambientes de trabajo, viéndose afectados los diferentes aspectos del comportamiento organizacional, como lo son la satisfacción, el clima,

el compromiso, entre otros. (Cavallo, 2020). Diferentes autores exponen que la satisfacción laboral se ve afectada por variados factores como la remuneración, el horario laboral, la autonomía para desarrollar las labores, las condiciones y ambiente laboral y el nivel comunicacional entre los colaboradores y superiores. Si los empleados perciben que las organizaciones a las cuales pertenecen están preocupadas de su bienestar, estos sentirán que son miembros importantes por lo cual su compromiso hacia la organización será más alto, aumentando el crecimiento y desarrollo de las empresas (Carrión, Castelo, Alcívar, Quiñonez & Llambo, 2022). Es importante tener en cuenta que los niveles de estrés y ansiedad experimentados por el colaborador inciden en su desempeño, compromiso y satisfacción laborales; por eso una comunicación organizacional adecuada sobre todo en épocas de incertidumbre como lo es una pandemia, influirá positivamente, equilibrando el estado emocional del trabajador (Monterrosa, Dávila, Mejía, Contreras, Mercado & Florez, 2020).

Debido a la pandemia las municipalidades en Chile debieron adquirir diferentes desafíos institucionales, la contingencia sanitaria obligó al gobierno local a modernizarse para responder a los múltiples problemas de los vecinos. Debieron redestinar recursos, trabajar con menos funcionarios y digitalizar rápidamente muchos servicios. Sin dudas el COVID-19 afectó a los empleados municipales, cambiando su condición laboral radicalmente. Muchos de los empleados debieron realizar teletrabajo y aprender a digitalizarse, familias completas se encontraban en sus hogares y debieron organizarse para cumplir con todas sus labores. Padres y madres se encontraban trabajando desde sus hogares y los hijos estudiando también desde casa ¿cómo afectó esto al balance trabajo familia? ¿Qué sucede ahora con la percepción que tienen los empleados con respecto a la satisfacción, el compromiso?

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se destaca la importancia de que las organizaciones se interioricen en el impacto de la pandemia sobre los trabajadores en las diferentes variables del comportamiento organizacional, por lo cual se ha definido como objetivo de esta investigación explicar el cambio en el efecto de las variables compromiso organizacional, estrés laboral y conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral en funcionarios de una municipalidad chilena, antes y durante la pandemia por COVID-19. Para ello, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Los funcionarios presentan cambios en las percepciones de las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional, estrés laboral y conciliación trabajo-familia, antes y durante la pandemia por COVID-19.

Hipótesis 2: Existe efecto de las variables compromiso organizacional, estrés laboral y conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral, antes y durante la pandemia por COVID-19.

El análisis estadístico se realizará en base a un estudio de conglomerados donde se segmentará a los funcionarios según su percepción de las variables en estudio y así probar la primera hipótesis. Conjuntamente se aplicarán modelos de regresión para demostrar la segunda hipótesis planteada en la investigación. Lo anterior, será aplicado en una muestra de 264 participantes, cantidad que se repite en el año 2019 y el año 2020 respectivamente.

Marco teórico

Pandemia por COVID-19 y las condiciones laborales

En el contexto de esta pandemia, muchos investigadores se están enfocando en examinar los efectos que está causando en las condiciones laborales, las motivaciones, las actitudes y el bienestar del personal. Muchos estudios se han centrado en analizar los efectos de esta pandemia en el mercado laboral, específicamente en los trabajadores con situación laboral regular, es decir, trabajos con un horario fijo, en el lugar de trabajo de la empresa y con la expectativa mutua de un empleo continuo (Salas, Santander, Precht, Scholten, Moretti, & López, 2020).

El Banco Interamericano de Desarrollo (2020) ha estimado que, en diferentes escenarios sobre la duración y profundidad de la crisis, disminuirían entre 4,4% y 14,8% los empleos formales de Latinoamérica (Altamirano, Azuara & González, 2020), y debido al grado de incertidumbre sobre el surgimiento de nuevas enfermedades o variantes ha generado que las medidas de aislamiento se apliquen sin plazo límite. Esto podría estimular una mayor explotación de las tecnologías digitales para suplir el trabajo de las personas, apresurando los procesos en marcha (Leduc & Liu, 2020). Así también lo menciona Alcina (2020), quien plantea que la pandemia es una oportunidad para la transformación digital en las organizaciones, y por medio de capacitaciones buscar la adaptación de los empleados a los nuevos tiempos, con el fin de aumentar la confianza de los trabajadores y así también su compromiso hacia la organización. Las organizaciones deben buscar que esta nueva realidad se convierta en una ventaja competitiva sostenible en el futuro.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, se ha convertido en una de las variables del comportamiento organizacional con mayor estudio a lo largo del tiempo. Por lo cual se transforma en una variable muy importante que se caracteriza por la conducta y emocionalidad de los empleados, esto está relacionado con el logro de metas y resultados en las organizaciones; de ahí la importancia de hacer sentir a los trabajadores valiosos y significativos (Pedraza, 2020; Zenteno & Durán, 2016).

Se considera como una definición clásica de satisfacción laboral la propuesta por Locke (1976), quien la define como

un resultado de la percepción subjetiva que tiene el trabajador de las condiciones laborales, produciendo en este un estado emocional placentero. Más contemporánea es la definición que presenta Robbins y Judge (2017), donde la satisfacción laboral es una respuesta afectiva que manifiestan los empleados en relación con la experiencia y ambiente laboral.

Los autores Salazar, Ganga, Mendoza, Muñoz y Jara, (2021) destacan que es fundamental analizar los elementos que afectan la motivación de los colaboradores en sus ambientes laborales, ya que la satisfacción -de acuerdo con la literatura -es un factor crítico para alcanzar los objetivos organizacionales. Debido a las nuevas condiciones laborales instauradas por la pandemia, es importante considerar la satisfacción del ambiente físico, donde destacan los elementos de limpieza, estos se transforman en un aspecto positivo para la satisfacción laboral, ya que reflejan que la organización está preocupada de sus colaboradores y de implementar los protocolos de autocuidado y limpieza de acuerdo a lo establecido por las autoridades.

Compromiso Organizacional

Entre las variables del comportamiento organizacional, se encuentra un activo importante para las empresas que es: la dedicación o compromiso que mantienen los individuos hacia su lugar de trabajo, esta es una de las herramientas que posee el área de gestión de los recursos humanos para establecer los niveles de fidelidad y el tipo de vínculo de las personas con su lugar de trabajo, por lo cual, es necesario que las empresas conozcan esta información para realizar una mejor gestión (Chiang, Gómez & Wackerling, 2016). En la actualidad son varias las organizaciones que enfocan sus esfuerzos en desarrollar el compromiso organizacional, es decir, buscan conservar el conocimiento y experiencia de las personas, ya que este permite la estabilidad laboral, beneficios sociales, aumento en la productividad porque disminuye el ausentismo y la rotación en las organizaciones (Mercado & Gil, 2010).

Una definición clásica es la propuesta por Meyer y Allen (1991) ellos señalan que el compromiso organizacional es una condición psicológica, la cual representa el vínculo entre el empleado y su organización, cuyo efecto puede incidir en la decisión de continuar o no en la organización. Una definición más moderna es la propuesta por los autores Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval y Méndez, (2018), los cuales definen el compromiso organizacional como una fuerte aceptación de los miembros de la organización de las metas y valores de la organización, así como su voluntad de dedicarse a la organización y mantener su posición.

De acuerdo con Santiago y Rojas (2021), teniendo en cuenta las condiciones laborales afectadas por la pandemia, es necesario que las organizaciones mantengan una comunicación fluida y constante con sus colaboradores, que difundan seguridad y confianza con el fin de impactar el compromiso del trabajador.

Se deben evitar los rumores y fomentar en las mayores instancias posibles la participación de los trabajadores. La comunicación organizacional en tiempos de pandemia potencia el desempeño laboral, debido a que, si el colaborador está informado sentirá seguridad y que tiene continuidad profesional, impactando favorablemente su satisfacción y compromiso laboral.

Estrés Laboral

Se han desarrollado numerosos estudios en torno al estrés, ya que se ha constatado que esta condición es causante de diversas enfermedades que afectan la salud de las personas. El estrés laboral puede originarse en cualquier lugar de trabajo y afectar a cualquier trabajador, independiente del tamaño de la empresa, de su actividad o del tipo de contrato. Algunos estudios sugieren la presencia de factores de personalidad y habilidades emocionales que intervienen en los niveles globales de estrés laboral, actuando como intermediarios de los efectos del estrés laboral sobre el ajuste emocional (Mearns & Cain, 2003).

Selye (1956), uno de los primeros en definir el concepto de estrés, explica que se trata de un síndrome consistente en todos los cambios inespecíficos introducido dentro de un sistema biológico, es decir, es una expresión no definida que manifiesta el organismo ante todas las exigencias y estímulos que se le hagan. Otra definición importante del estrés laboral es la descrita por Lazarus y Folkman (1984), quienes plantean que en situaciones donde las demandas laborales exceden los recursos y capacidades del colaborador, se desencadenan una serie de reacciones físicas y emocionales que afectan negativamente al individuo.

Debido a la pandemia surgieron nuevos factores estresores como lo plantea Castro (2020) quien explica que las personas podrían experimentar más estrés y ansiedad como resultado del desconocimiento y posible avance de la enfermedad, la preocupación al contagio y propagar la enfermedad, también el aburrimiento y la limitada libertad debido al aislamiento, la distancia social, el alejamiento de los seres queridos, entre otros. Esto nos deja en evidencia que el miedo a exponerse con el riesgo de contagiarse el virus podría aumentar los niveles de estrés en los trabajadores.

Conciliación Trabajo-Familia

Para la gestión de recursos humanos la conciliación del trabajo y la vida familiar resulta muy importante, puesto que los trabajadores buscan constantemente mejorar sus condiciones laborales y mejorar su calidad de vida. Sin embargo, existe un contexto de extensas jornadas laborales, sobrecarga laboral e insuficiente apoyo organizacional, que perturban el bienestar de los trabajadores y originan conflictos entre el trabajo y la familia de un trabajador (Jiménez & Aravena, 2015).

Greenhaus y Beutel (1985), definen el concepto como un conflicto interfuncional donde las demandas del ámbito familiar y laboral son de alguna manera incompatibles.

Una definición significativa es la propuesta por Frone (2003), donde señala que la concepción de Equilibrio Trabajo-Familia, tiene dos significados, por un lado, la falta de conflicto o interferencia entre el trabajo y los roles familiares y por otro, el modo como el trabajo enriquece la vida familiar e instaura un equilibrio positivo, centrado en el concepto de Facilitación Trabajo-Familia. En 2006, Padilla, Peña y Arriaga destacan que la necesidad de equilibrar las áreas de trabajo y de familia adquiere cada vez mayor importancia, debido a su impacto en la calidad de vida de las personas, pues los problemas de integración pueden acarrear diferentes consecuencias para una persona, como el estrés que afecta la salud del organismo.

La pandemia por COVID-19 no solo afectó el área de la salud, también afectó proyectos personales, familiares, educativos y laborales. Así también se vieron afectadas las organizaciones, que debieron adecuar sus procesos, implementando nuevas medidas laborales como el teletrabajo para que desde sus hogares siguieran cumpliendo con sus responsabilidades laborales, con esto se vio alterada la conciliación entre lo laboral y la vida familiar de los trabajadores y su bienestar (Acuña, Mendoza, Luengo, Hermosilla y Pons, 2022). Así también se vieron afectados los funcionarios municipales, que debieron adaptarse rápidamente a la digitalización para cumplir con sus tareas del ámbito laboral y conciliar con la vida familiar.

Metodología de la Investigación

Este estudio es de tipo correlacional y causal, ya que así se evaluará el grado en cómo se relacionan las variables entre sí, definiéndose una variable dependiente y tres independientes, y además incluye una etapa descriptiva que permite evaluar los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional, estrés laboral y conciliación trabajo-familia que presentan los funcionarios dentro de la institución.

En lo que respecta a la temporalidad de la investigación, esta se realiza con un diseño de tipo longitudinal, ya que se evaluará el nivel de las variables en dos momentos del tiempo; antes de la pandemia por COVID-19 (año 2019) y en situación de pandemia. La muestra para esta investigación será de tipo no probabilística, a través de la técnica de muestreo por conveniencia, donde en ambos períodos se seleccionó un grupo de muestra de similares características que al analizar los datos recolectados permitan llegar a un resultado más certero. La recolección de datos se realizará por medio de un proceso de encuesta, para el año 2019, la encuesta fue aplicada a los funcionarios de manera presencial, mientras que para el año 2020, debido a la situación de pandemia que se suscita se aplicó mediante formulario de Google. Las personas de la muestra se les informó sobre el contenido de la encuesta y antes de contestar dieron su consentimiento. La encuesta fue respondida voluntariamente, de forma anónima y sin ningún control de tiempo.

El análisis de datos se efectuará pensando en un estudio de segmentación de la muestra para encontrar patrones de similitud y así describir mejor el comportamiento de los

participantes, realizando un análisis de conglomerados y un análisis con modelos de regresión para comprobar las hipótesis definidas.

Instrumento de Medida

El instrumento utilizado en esta investigación será una encuesta conformada por:

- * 4 preguntas sobre antecedentes generales de los funcionarios.
- * Cuestionario sobre conciliación trabajo-familia propuesto por Chiang y otros (2020) el cual consta de 4 dimensiones con 28 ítems en total.
- * Cuestionario sobre satisfacción laboral propuesto por Chiang y otros (2008, 2010), el cual consta de 7 dimensiones con 41 ítems en total.
- * Cuestionario sobre compromiso organizacional propuesto Meyer y Allen (1991), el cual consta de 3 dimensiones con 21 ítems en total.
- * Cuestionario sobre estrés laboral el cual fue desarrollado por Karasek y Theorell (1990), el cual consta 3 dimensiones con 24 ítems en total.

Resultados y discusión

Para esta investigación se obtuvo una muestra de 264 participantes para ambos períodos, de los cuales se obtienen resultados sobre estadígrafos principales, posteriormente resultados de un análisis de conglomerados y finalmente se efectúan modelos de regresión para comprobar las hipótesis planteadas en la investigación. Se ha determinado este tipo de análisis de datos pensando en un estudio de segmentación de la muestra para encontrar patrones de similitud y así describir mejor el comportamiento de los participantes.

Las variables del comportamiento organizacional estudiadas son Satisfacción Laboral (Dependiente), Balance Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia, Compromiso Organizacional y Estrés Laboral (Independientes).

Tabla 1. Distribución de frecuencias por variable SD (n=264)

Indicador	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Género	Hombre	138	52,3
	Mujer	126	47,7
Edad	Media = 46,8 Mediana = 46,0	D.E. = 7,3 C.V. = 15,6%	Cuartil 1 = 42,0 Cuartil 3 = 51,0
Antigüedad Laboral	Media = 16,5 Mediana = 14,5	D.E. = 9,6 C.V. = 58,2%	Cuartil 1 = 9,0 Cuartil 3 = 23,0
Tipo de Contrato (2019)	1 = Planta 2 = Contrata	173 91	65,5 34,5
Tipo de Contrato (2020)	1 = Planta 2 = Contrata	164 100	62,1 37,9

Nota: Elaboración propia en base a respuestas aportadas por sujetos informantes (2019-2020)

A partir de la muestra de n=264 participantes (Tabla 1), para ambos períodos el 52,3% es hombre y el 47,7% es mujer, con una edad promedio de 46,8 años, una antigüedad laboral promedio de 16,5 años. De acuerdo con el tipo de contrato, en 2019 el 65,5% contaba con contrato de Planta y el 34,5% contaba con formato a Contrata, mientras que en 2020 el 62,1% tenía contrato de Planta y el 37,9% contaba con formato a Contrata.

Análisis de conglomerados

Para comprobar la primera hipótesis planteada para esta investigación, se realizó un análisis de conglomerados donde se segmenta y distribuye a los participantes de acuerdo con su cercanía respecto a su similitud (distancia euclíadiana) en la percepción declarada correspondiente a cada uno de los constructos.

El análisis se llevó a cabo por cada año para ver la evolución sobre la percepción de los constructos en los funcionarios. El método permitió identificar tres segmentos de participantes, los cuales se caracterizan de la siguiente manera: para el año 2019 (Tabla 2), el segmento 1 (n=82), tiene una edad media de 45,9 años, una antigüedad laboral media de 16,8 años y tiene percepciones promedio bajas en las escalas laborales; el segmento 2 (n=132) tiene una edad media de 48,8 años, una antigüedad laboral media de 20,6 años y tiene percepciones con tendencia a puntuaciones centrales en las escalas laborales; y el segmento 3 (n=50) tiene una edad media de 43,2 años, una antigüedad laboral media de 4,9 años y tiene percepciones promedio altas en las escalas laborales.

El rango medio teórico comprende (puntuación máx. + puntuación mín.) / 2 que no debe confundirse con la media empírica correspondiente al promedio de las observaciones.

Tabla 2. Características por conglomerado. Año 2019 (n=264)

Indicador	Medida	Dimensión	Rango Posible	Seg. 1 (n=82)	Seg. 2 (n=132)	Seg. 3 (n=50)
Edad	Media D.E.			45,9 5,6	48,8 7,7	43,2 6,9
Antigüedad Laboral	Media D.E.			16,8 7,4	20,6 8,8	4,9 1,0
Conciliación Trabajo-Familia	Media	Organización del tiempo de trabajo Permisos por responsabilidades familiares Incentivos laborales Flexibilidad laboral	[8-40] [8-40] [7-35] [5-25]	30,1 26,7 20,2 9,4	32,4 29,6 21,8 13,5	37,4 39,0 31,6 20,9
Satisfacción Laboral	Media	S. por el trabajo en general S. con el ambiente físico S. en cómo realiza el trabajo S. con la oportunidad de desarrollo S. con la relación con jefe S. con la remuneración S. con la autonomía	[8-40] [7-35] [6-30] [6-30] [5-25] [3-15] [6-30]	25,2 18,8 20,6 17,2 17,3 8,5 20,9	29,5 27,9 23,8 22,1 19,8 11,7 24,6	37,7 33,0 27,9 26,8 23,1 13,9 28,4
Compromiso Organizacional	Media	C. afectivo C. normativo C. de continuidad	[7-35] [7-35] [7-35]	26,6 24,2 27,5	29,6 28,9 28,5	32,9 32,8 32,8
Estrés Laboral	Media Clasif.	Demandas Psicológicas Control laboral Apoyo social global	[18-42] [32-112] [8-40]	29,9 80,8 26,2	30,5 89,0 30,3	31,2 93,7 36,6

Nota: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en programa SPSS (año 2019)

Para el año 2020 (Tabla 3), el segmento 1 (n=101), tiene una edad media de 43,6 años, una antigüedad laboral media de 13,6 años y tiene percepciones promedio bajas en las escalas laborales; el segmento 2 (n=99) tiene una edad media de 52,3 años, una antigüedad laboral media de 19,7 años y tiene percepciones con tendencia a puntuaciones centrales en las escalas laborales; y el segmento 3 (n=64) tiene una edad media de 47,3 años, una antigüedad laboral media de 16,6 años y tiene percepciones promedio altas en las escalas laborales.

**Tabla 3. Características por conglomerado. Año 2020
(n=264)**

Indicador	Medida	Dimensión	Rango Posible	Seg. 1 (n=101)	Seg. 2 (n=99)	Seg. 3 (n=64)
Edad	Media D.E.			43,6 8,3	52,3 8,5	47,3 11,1
Antigüedad Laboral	Media D.E.			13,6 10,1	19,7 11,6	16,6 11,6
Conciliación Trabajo-Familia	Media	Organización del tiempo de trabajo Permisos por responsabilidades familiares Incentivos laborales Flexibilidad laboral	[8-40] [8-40] [7-35] [5-25]	22,6 24,8 16,1 9,6 Bajo	27,0 27,5 20,1 12,9 Medio	29,9 32,5 26,7 16,7 Alto
Satisfacción Laboral	Media	S. por el trabajo en general S. con el ambiente físico S. en cómo realiza el trabajo S. con la oportunidad de desarrollo S. con la relación con jefe S. con la remuneración S. con la autonomía	[8-40] [7-35] [6-30] [6-30] [5-25] [3-15] [6-30]	22,7 20,6 17,1 15,0 14,5 7,3 17,4 Bajo	29,7 27,9 23,1 21,7 20,3 10,8 23,5 Medio	35,3 29,2 26,6 26,1 22,7 12,3 27,7 Alto
Compromiso Organizacional	Media	C. afectivo C. normativo C. de continuidad	[7-35] [7-35] [7-35]	23,3 21,6 22,3 Bajo	27,9 25,3 25,4 Medio	30,9 27,8 27,9 Alto
Estrés Laboral	Media	Demandas psicológicas Control laboral Apoyo social global	[18-42] [32-112] [8-40]	31,7 79,9 25,6 Bajo	27,9 87,4 30,3 Medio	30,9 100,6 35,4 Alto
	Clasificación					

Nota: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en programa SPSS (año 2020)

Durante la pandemia, un cierto porcentaje de los funcionarios ha continuado asistiendo de manera presencial a sus funciones ya sea dentro del edificio municipal o en visitas a terreno, siendo este último causante de la disminución en la satisfacción laboral, provocando en los funcionarios episodios de incertidumbre, entre otras sensaciones. Lo anterior, coincide con lo expuesto por los autores Cuadra, Castro, Sandoval, Pérez y Mora (2020), quienes consideran que uno de los efectos más significativos de una pandemia es el surgimiento o acrecentamiento de trastornos, de emociones negativas como la ansiedad, miedo, inseguridad o incertidumbre. En el mismo año, Lozano (2020), indica que muchas empresas para preservar la salud han permitido que sus empleados trabajen desde sus casas, pero, hay una gran cantidad de trabajadores que por su tipo de función han continuado asistiendo a sus puestos de trabajo. Por otra parte, en los resultados esta investigación se observa que por más esfuerzo que hagan los funcionarios por adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo, la estructura organizacional que tiene el municipio no otorgará recompensas en función a aquello. Este resultado se contrapone con lo expuesto por Lawler (1973) que, en su teoría del equilibrio, la satisfacción es provocada por la relación que se forma entre la

la expectativa y la realidad de una recompensa.

Ahora bien, en lo que concierne específicamente al compromiso organizacional, debido a la pandemia han cambiado las condiciones de trabajo dentro del municipio, evidenciando un cambio en los niveles de compromiso por parte de los funcionarios. Se observa que los funcionarios han disminuido su desempeño laboral, ya que éstos se limitan en mantener los niveles mínimos exigidos que no coloquen en peligro la continuidad de su trabajo. Lo anterior se constata con un tipo de comportamiento que proponen los autores Meyer y Allen (1991), donde establecen un tipo de compromiso de continuidad, este se genera cuando un trabajador se desempeña al mínimo, ausentándose y formando una mera aceptación a los valores de la empresa.

En lo que implica al estrés laboral, los resultados de esta investigación indican que los niveles de estrés percibidos por los funcionarios presentan un aumento de un año a otro, puesto que se ha producido un desajuste entre las demandas y las capacidades del trabajador para enfrentar dichas demandas, como consecuencia del cambio en las condiciones de trabajo. Lo descrito concuerda con lo expuesto por Harrison (1978), en su modelo demandas y recursos del trabajador, el autor asevera que el estrés laboral se debe a la falta de conciliación entre las exigencias y demandas del trabajo y los recursos disponibles del trabajador para satisfacerlas. En la actualidad, considerando el contexto de pandemia, Ozamiz, Dosil, Picaza & Idoiaga (2020), presentan resultados similares a esta investigación. Los autores afirman que los trabajadores se ven expuestos a muchas demandas o exigencias de actuación que pueden convertirse en estresores e iniciar el estrés, que se denominaría estrés de pandemia. Al mismo tiempo, debido a la implementación del teletrabajo y la opción de jornada parcial, se puede inferir que el apoyo permanente de los colegas o jefes disminuye, luego, se espera que los niveles de estrés aumenten a raíz de la falta de apoyo social. Ese tipo de apoyo lo exponen los autores Karasek y Theorell (1990), quienes indican que, al introducir un apoyo social por parte de los superiores, compañeros de trabajo y subordinados, este servirá como modulador disminuyendo el efecto del estrés.

Por último, en lo que concierne a los resultados de la conciliación trabajo-familia, la percepción que mantenían los funcionarios sobre este constructo ha disminuido, por las nuevas formas de trabajo implementadas, el teletrabajo para algunos suele ser estresante debido a espacios inadecuados, a las demandas familiares, a los horarios de trabajo excesivos, el no pago por las horas extras, entre otras situaciones. Peiró y Soler (2020), coinciden con estos resultados pues consideran que el teletrabajo puede ser perjudicial y además esta metodología no se adapta en igual forma a todas las ocupaciones.

En resumen, los segmentos se distribuyen como se muestra en la Tabla 4, para el 2019 el 50% de los funcionarios pertenece a un segmento de percepción media de las variables en estudio; y para el 2020 la mayoría de los funcionarios pertenece a un

segmento de percepción media de las variables en estudio; y para el 2020 la mayoría de los funcionarios pertenece a un segmento de percepción baja (38,3%) de las variables.

Tabla 4. Resumen de conglomerados.

Año	Segmento 1 (Bajo)	Segmento 2 (Medio)	Segmento 3 (Alto)
2019	n=82 31,1%	n=132 50,0%	n=50 18,9%
2020	n=101 38,3%	n=99 37,5%	n=64 24,2%

Nota: Elaboración propia en base a análisis de conglomerados (2019-2020)

La Tabla 5 muestra la evolución de la pertenencia a los segmentos, entre 2019 y 2020, indicando que el 11,7% de los del segmento 1 se mantuvieron, el 18,9% se mantuvo en el segmento 2 y el 5,3% en el segmento 3. Por su parte, el 33,3% de los participantes bajó de segmento de 2019 a 2020, mientras que un 30,7% subió de segmento

Tabla 5. Evolución de segmentos.

Año	Cambio de Segmento en 2020			Total 2019
	Segmento 1 (Bajo)	Segmento 2 (Medio)	Segmento 3 (Alto)	
Segmento 1 (Bajo)	52	50	50	132
Segmento 2 (Medio)	31	31	20	82
Segmento 3 (Alto)	18	18	14	50
Total 2020	101	99	64	264

Nota: Elaboración propia en base a análisis de conglomerados (2019-2020)

Por lo tanto, a partir de estos dos últimos resultados, es posible indicar que han existido cambios importantes en la forma en que los trabajadores perciben las variables laborales, pasando de una percepción media, a una percepción más bien media-baja. Este resultado puede verse influenciado además por externalidades (pérdida de empleo de familiar, fallecimiento, reducción de salario, necesidades económicas, entre otras) que pudieran profundizar mucho más esta disminución de la percepción. Alcover (2020), indica que las apreciaciones acerca de cómo se han adoptado las nuevas formas de trabajo, la permanencia de ciertas condiciones de trabajo y los efectos sobrellevados durante estos meses, pueden tener resultados profundos para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. A causa de lo anterior, se acepta la primera hipótesis planteada puesto que los resultados confirman un cambio en la percepción de los constructos satisfacción laboral, compromiso organizacional, estrés laboral y conciliación trabajo-familia, entre un año y otro.

Análisis de regresión

Finalmente, para comprobar la segunda hipótesis planteada en la investigación, se aplica un modelo de regresión que tiene como variable dependiente la satisfacción laboral, como variables independientes el estrés, compromiso y balance conciliación trabajo-tiempo-familia, y como variables de control: género (binaria), edad, tipo de contrato (binaria) y antigüedad laboral. Las representaciones por considerar son las siguientes:

Modelo 1: Satisfacción Laboral = Estrés Laboral + Compromiso Organizacional + Conciliación Trabajo-Familia

Modelo 2: Satisfacción Laboral = Estrés Laboral + Compromiso Organizacional + Conciliación Trabajo-Familia + Sexo + Edad + Contrato + Antigüedad Laboral.

Modelo 3: Satisfacción Laboral = Estrés Laboral + Compromiso Organizacional + Conciliación Trabajo-Familia + Sexo + Edad + Edad² + Contrato + Antigüedad Laboral.

Para obtener las variables de constructo, se ha realizado un análisis factorial para las cuatro escalas pertenecientes al Modelo 1 reteniendo el primer componente en cada una, obteniendo al menos el 70% de porcentaje de varianza. Esto se realiza para evitar el inconveniente de la multicolinealidad. Tales componentes representan bien a las variables seleccionadas.

El Modelo 2 incorpora los efectos de género, edad, contrato y antigüedad laboral, y el Modelo 3 incorpora el efecto cuadrático de la Edad, ponderando a las edades más tempranas y más tardías ya que en estos casos, tiende a ser mucho menor la satisfacción laboral, en el primer caso por someterse a presiones laborales nunca antes vividas, y en el segundo caso, por tener una mayor cantidad de años de experiencia, las presiones laborales son menores, y el trabajo rutinario no le significa ningún desafío nuevo.

La Tabla 6 muestra los resultados obtenidos para los modelos en cada año. Para el año 2019, los constructos laborales explican en conjunto un 59,4% de la variación en la satisfacción laboral. Luego, en el modelo 2, introduciendo las variables de control: edad, género, antigüedad laboral y tipo de contrato, aumenta a un 61,7%, y se ha detectado un efecto negativo y estadísticamente significativo de la antigüedad laboral ($p<0,01$), mientras que, para el tipo de contrato, aquellos funcionarios de planta tienen un menor nivel de satisfacción ($p<0,01$). En ambos modelos, los coeficientes de los constructos laborales son significativos al 1%, verificando que son los mejores estimadores para tales relaciones, en particular, el control laboral en conjunto con el apoyo social global laboral, el compromiso laboral y el balance conciliación trabajo-tiempo-familia reportaron un efecto positivo, mientras que la demanda psicológica reportó un efecto negativo. En el modelo 3, se introduce el efecto cuadrático de la edad, el cual no resulta ser estadísticamente significativo ($p=0,74$); sin embargo,

los constructos laborales, la antigüedad laboral y el tipo de contrato mantienen sus efectos siendo significativos al 1%.

Para el año 2020, los constructos laborales explican en conjunto un 69,8% de la variación en la satisfacción laboral. Luego, en el modelo 2, introduciendo las variables de control: edad, género, antigüedad laboral y tipo de contrato, aumenta a un 71,3%, y se ha detectado un efecto negativo y estadísticamente significativo para el tipo de contrato, en donde aquellos funcionarios de planta tienen un menor nivel de satisfacción ($p<0,01$). Al igual que en el caso anterior, los coeficientes relacionados a las variables laborales son todos significativos al 1%, con los mismos signos del año anterior. En el modelo 3, se introduce el efecto cuadrático de la edad, el cual no resulta ser estadísticamente significativo ($p=0,74$); sin embargo, los constructos laborales, antigüedad laboral y tipo de contrato tienen efectos, siendo significativos al 1%.

B) Para la demanda psicológica, los coeficientes estimados entre 2019 y 2020 aumentan a más del doble en su magnitud, indicando también una mayor fuerza dentro de la relación. Esto implica que, en el año 2020, si en 2019 ya era un efecto negativo, este se acentúa. Los trabajadores han percibido una demanda psicológica mucho mayor, indicando claramente una menor satisfacción laboral dada la situación pandémica.

C) Para el compromiso organizacional, los coeficientes para ambos años se mantienen sin cambios tan importantes, dándoles el mismo nivel de preponderancia. En ambos períodos existe un compromiso organizacional similar para explicar la satisfacción laboral.

D) Finalmente, para el balance conciliación trabajo-tiempo-familia, se produjo una disminución en un 27% en la magnitud de su coeficiente, revelando que, en período de pandemia, existe una menor influencia de esta variable sobre la satisfacción laboral.

Tabla 6. Modelos estimados. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

Año	2019			2020		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3
Control Laboral y Apoyo Social Global	0,308**	0,270**	0,263**	0,457**	0,479**	0,465**
Demandas Psicológicas	-	-	-	-	-	-
Compromiso Organizacional	0,165**	0,153**	0,150**	0,361**	0,346**	0,331**
Balance Conciliación TTF	0,252**	0,259**	0,274**	0,258**	0,221**	0,231**
Género (1=Mujer)	0,368**	0,362**	0,350**	0,384**	0,284**	0,270**
Edad	-0,015	0,014			0,221	0,167
Edad ²	0,018**	-0,047	0,001		0,002	-0,072
Antigüedad Laboral	-	-			-0,010	0,001
Tipo Contrato (1=Planta)	0,000	0,018**	0,020**		-	-0,013*
Constante	0,000	-0,213*	-0,218*	0,000	0,318**	0,313**
R ²	0,600	0,629	0,633	0,703	0,721	0,723
R ² Ajustado	0,594	0,617	0,620	0,698	0,713	0,713
N	264	264	264	264	264	264

Nota: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en programa SPSS (2019-2020)

El mejor modelo en ambos casos es el modelo 2 pues, por una parte, tiene un mejor porcentaje de varianza explicada que el modelo 1, y a su vez, resulta ser más parsimonioso que el modelo 3, al tener menor cantidad de variables. Al observar esto, se da cuenta de que el proceso de modelación ha sido exitoso y se han encontrado patrones similares entre ambos años. Habiendo seleccionado el modelo 2, al comparar ahora entre años, se dan las siguientes situaciones:

A) Para el control laboral y apoyo social global, los coeficientes estimados entre 2019 y 2020 aumentó un 43.6% en su magnitud, indicando una mayor presencia dentro de la relación, es decir, en el año 2020 esta variable impacta de mayor forma sobre la satisfacción laboral, que en el año anterior. Esto apoya la idea de que, estando en una situación pandémica (completamente extraordinaria), una mayor capacidad de respuesta a demandas, en conjunto con un mayor nivel de contención de parte de compañeros y superiores, determinaría una mayor satisfacción laboral, que en una normalidad previa a este acontecimiento.

En definitiva, se ha podido efectuar una representación matemática a fin de poder establecer que las variables laborales, en conjunto con variables de control, permiten estimar efectos sobre la satisfacción laboral con al menos un 60% (año 2019) y 70% (año 2020) de explicación y con signos coherentes con la teoría.

Lo anterior se explica analizando cada una de las relaciones, en lo que concierne a la relación compromiso organizacional y satisfacción laboral, antes de la pandemia esta relación existía en los funcionarios que llevaban un largo tiempo desarrollando sus funciones en el municipio creando fuertes vínculos laborales. Este tipo de vínculo aumentó durante la pandemia porque se les ha otorgado libertad para elegir su propia metodología de trabajo y decidir autónomamente en aspectos relativos a este. Este resultado se puede respaldar por los estudios que destacan la relación significativa que se da entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, como el estudio de Kinicki y Kreitner (2006) y Gelade, Dobson y Auer (2008) quienes afirman que el compromiso organizacional es resultado

resultado de un sentimiento de bienestar en el local de trabajo, por lo cual, creen que existe relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Por otra parte, en lo que concierne a la relación entre estrés y satisfacción laboral, antes y durante la pandemia el estrés laboral disminuye la satisfacción. Antes de la pandemia el estrés era causado principalmente por la gran demanda laboral, en pandemia se suma el cambio en las condiciones laborales que enfrentan los funcionarios como la falta de tiempo para finalizar sus tareas, la necesidad de aprender y adaptarse a las nuevas tecnologías, lo que significó un aumento en el nivel de estrés laboral y una mayor disminución en los niveles de la satisfacción laboral. Este resultado también se observó en el estudio de Beehr y Newman (1998), ellos plantean que los elementos estresores presentes en el lugar de trabajo pueden causar cambios psicológicos y tienen efectos negativos en los colaboradores, provocando por ejemplo una disminución en los niveles de la satisfacción laboral.

En lo que respecta a los resultados del efecto de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral, antes de la pandemia este efecto era positivo en los funcionarios, aunque la estructura organizacional del municipio antes de la pandemia no consideraba políticas como la flexibilidad o incentivos laborales. Durante la pandemia se ha implementado reducción de jornadas laborales y flexibilidad horaria, entre otras medidas, lo que permitió aumentar la satisfacción laboral. Autores como Allen, (2001) y Mauno, Kinnunen y Piitulainen (2005), mencionan que la apreciación de una cultura que apoya el equilibrio trabajo-familia demuestra una mayor impresión de satisfacción por parte de sus colaboradores. El efecto del teletrabajo no es tan claro, tal como lo indican Paterna y Martínez (2002), que señalan que las amplias jornadas laborales y la imposición de roles impedirían que las personas disfruten más tiempo con sus familias, lo que conlleva a que evalúen negativamente su trabajo, disminuyendo la satisfacción laboral.

Conclusiones

Como primera conclusión, en respuesta a la primera hipótesis planteada, se evidencia que existen tres segmentos claramente definidos, aquellos con una baja percepción general de los constructos laborales analizados, percepción media y percepción alta, respectivamente; siendo en 2019 una percepción mayoritariamente media (50%) y en 2020 mayoritariamente baja (38,3%). Para el año 2020 los funcionarios tuvieron comportamientos más polarizados en base a su percepción de las variables respecto al año 2019. Esta polarización se enfoca en una percepción baja de las variables y esto puede ser producto de la situación actual de pandemia.

Una segunda conclusión, que se obtiene al estimar los modelos de regresión, los cuales confirman que las variables independientes estrés laboral, conciliación trabajo-familia y compromiso organizacional afectan significativamente

a la satisfacción laboral, contribuyendo en un 60% (año 2019) y 70% (año 2020) en explicar su variabilidad. Estos resultados indican que en ambos períodos de tiempo la relación entre la satisfacción laboral con el compromiso organizacional, estrés laboral y conciliación trabajo- familia es similar, sin embargo, para el año en que surge la pandemia esta relación se intensifica, esto permite confirmar la segunda hipótesis. En los modelos de análisis de regresiones también se observa que antes y durante la pandemia, al introducir la variable de control antigüedad laboral los constructos laborales en conjunto explican la variación en la satisfacción laboral en los funcionarios, pasando de 61% a 71%. Este resultado, se asemeja con el estudio de Takahara (2014), quien concluye que la carga de trabajo se estima ampliada con los años, por lo que a mayor edad disminuiría la satisfacción laboral. En contraparte Alonso (2008), concluye que, a mayor edad, mayor es la satisfacción laboral, pues afirma que a medida que las personas aumentan en edad, más es la motivación de involucrarse en el trabajo.

En conclusión y de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, existe un efecto de las variables compromiso organizacional, estrés laboral y conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral en los funcionarios municipales en estudio, también se evidencia un cambio en la percepción de las variables en estudio, entre un año y otro, quedando en manifiesto el impacto de la pandemia en los trabajadores. Ahora, considerando el contexto actual, es inherente un proceso de reconstrucción y transformación de las metodologías tradicionales de trabajo. Para ello se sugiere gestionar instancias de conversación y capacitación que permitan exponer las inquietudes de cada funcionario y que estos conozcan las nuevas metodologías de trabajo que se están aplicando en la municipalidad, donde los funcionarios puedan realizar sus labores de manera eficiente y segura, entregando un mejor servicio a la ciudadanía. Se pueden sugerir algunas acciones concretas para alcanzar un continuo proceso de aprendizaje y transformación, como por ejemplo entrega de elementos para el teletrabajo, flexibilidad laboral dependiendo de la necesidad de cada departamento, entre otros. Sin olvidar la importancia del autocuidado.

Referencias

Acuña, Á., Mendoza, R., Luengo, C., Hermosilla, A. y Pons, O. (2022). Conciliación trabajo-familia en tiempos del COVID-19 y su relación con el engagement y burnout de docentes universitarios de Chile. *Multidisciplinary Business Review*, 15(2), 1–13. <https://doi.org/10.35692/07183992.15.2.2>

Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia del COVID-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2). <https://doi.org/10.14482/psdc.37.2.614.59>

Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>

Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622008000100002>

Alsina, M. G. (2020). Covid-19: la transformación digital a examen. *COMeIN: Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*, (99), 3-15.

Altamirano, Á., Azuara, O., y González, S. (2020). ¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe. *Políticas Sociales en Respuesta al Coronavirus*. Washington, DC: IDB. <https://doi.org/10.18235/0002301>

Beehr, T. y Newman, J. (1998). Research on occupational stress: An unfinished enterprise. *Personnel Psychology*, 51(4), 835-844. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00741.x>

Castro, I. (2020). El estrés y la ansiedad por el COVID-19: cómo afectan a las defensas. *La Razón*. <https://www.larazon.es/familia/20200410/gqwy4vehqjcv5csfxwxgqloqsq.html>

Carrión, N., Castelo, W., Alcívar, M., Quiñonez, L. y Llambo, H. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Información Científica*, 101(1) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arctext&pid=S1028-99332022000100009&lng=es&tlng=es

Cavallo, F. (2020) The Economic Impact of the COVID-19 Pandemic on Radiology Practices. *Radiology* 17(1):1-13. <https://doi.org/10.1148/radiol.2020201495>

Chiang, M., Gómez, N., & Wackerling, L. (2016). Compromiso Organizacional del funcionario Municipal Rural de la Provincia de Ñuble, Chile. *Ciencia y Trabajo*, 18(56), 134-138.

Chiang, M., Manzo, C., y Pinilla, S. (2020). Conciliación Trabajo-Familia, Buenas Prácticas Laborales, Compromiso Organizacional, Autoeficacia y Creencias Organizacionales, influencia en los trabajadores de Centro de Salud. *Perspectivas*, 23(45), 85-116. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332020000100005&script=sci_arttext

Chiang, M., Martín, M, y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum de Universidad de Talca*, 3(23), 67-86.

Cuadra, D., Castro, P., Sandoval, J., Pérez, D., y Mora, D. (2020). COVID-19 y comportamiento psicológico: revisión sistemática de los efectos psicológicos de las pandemias del siglo XXI. *Revista médica de Chile*, 148(8), 1139-1154. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872020000801139>

Frone, M. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.

Gelade, G., Dobson, P., y Auer, K. (2008). Individualism, masculinity, and the sources of organizational commitment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(5), 599-617. <https://doi.org/10.1177/0022022108321308>

Greenhaus, J. y Beutel, N. (1985). "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>

Harrison, R. (1978). *Person-environment fit and job stress*. New York: Wiley

Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S. y Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>

Jahoda, M. (1987). *Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico*. Madrid: Ediciones Morata

Jiménez, A., y Aravena, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento Psicológico*, 13(2), 123-135. <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppp-13-2.dfep>

Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healty work stress productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kinicki, A., y Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Lawler, E. (1973). *Motivation of work organizations*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing.

- Lazarus, R. y Folkman, S.** (1984). Stress, Appraisal and coping. EE.UU.: Springer Publishing Company.
- Leduc, S., y Liu, Z.** (2020). Can Pandemic-Induced Job Uncertainty Stimulate Automation? Federal Reserve Bank of San Francisco. <https://doi.org/10.24148/wp2020-19>
- Locke, E.** (1976). "The nature and causes of job satisfaction". Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Lozano, Á.** (2020). Los delitos contra la seguridad y la higiene en el trabajo a propósito del Covid-19. Enfoques Jurídicos, (2), 73-85. <https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2547>
- Lozano, A.** (2020). Impacto de la epidemia del Coronavirus (COVID-19) en la salud mental del personal de salud y en la población general de China. Revista de Neuro-Psiquiatría, 83(1), 51-56. <https://doi.org/10.20453/rnp.v83i1.3687>
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Piitulainen, S.** (2005). Cultura trabajo-familia en cuatro organizaciones en Finlandia: examen de antecedentes y resultados. Comunidad, trabajo y familia, 8 (2), 115-140. <https://doi.org/10.1080/13668800500049563>
- Mearns, J. y Cain, J.** (2003). Relaciones entre el estrés ocupacional de los maestros y su agotamiento y angustia: roles de afrontamiento y expectativas de regulación negativa del estado de ánimo. Ansiedad, estrés y afrontamiento, 16 (1), 71-82. <https://doi.org/10.1080/1061580021000057040>
- Mercado, P. y Gil, P.** (2010). Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). Innovar, 20(38), 161
- Meyer, J. y Allen, N.** (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review, 1, pp. 61-98. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Monterrosa, Á., Dávila, R., Mejía, A., Contreras, J., Mercado, M. y Florez, C.** (2020). Estrés laboral, ansiedad y miedo al COVID-19 en médicos generales colombianos. MedUNAB, 23 (2), 195-213. <https://dx.doi.org/10.29375/01237047.3890>
- Ozamiz, N., Dosil, M., Picaza, M., y Idoiaga, N.** (2020). Niveles de estrés, ansiedad y depresión en la primera fase del brote del COVID-19 en una muestra recogida en el norte de España. Cadernos de Saúde Públ. 36(4), 1-10. <https://doi.org/10.1590/0102-311x00054020>
- Padilla, V., Peña, J. y Arriaga, A.** (2006). Patrones de personalidad tipo A o B, estrés laboral y correlatos psicofisiológicos. Psicología y Salud, 16(1), 79-85.
- Paterna, C., y Martínez, M.** (2002). Compatibilizando trabajo y familia. Variables mediadoras. Boletín de psicología, 75, 19-37.
- Pedraza, N.** (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. Innovar, 30(76), 9-23. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Peiró, J. y Soler, A.** (2020). El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. IvieLAB, 1, 1-10.
- Robbins, S. y Judge, T.** (2017). Comportamiento organizacional (15a ed.). Pearson.
- Salas, G., Santander, P., Precht, A., Scholten, H., Moretti, R., y López, W.** (2020). COVID-19: impacto psicosocial en la escuela en Chile. Desigualdades y desafíos para Latinoamérica. Avances en Psicología Latinoamericana, 38(2), 4-20. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.9404>
- Salazar, C., Ganga, F., Mendoza, R., Muñoz, Y. y Jara, M.** (2021). Satisfacción laboral y síndrome de burnout en pandemia COVID-19: el caso de una institución financiera de la zona central de Chile. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(spe4), 00019. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2770>
- Santiago, C. y Rojas, S.** (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, 11(3), 437-450 <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13342>
- Selye, H.** (1956). La tensión en la vida: (el stress). Compañía General Fabril Editora.
- Taylor S.** (2019). The Psychology of Pandemics: Preparing for the Next Global Outbreak of Infectious Disease Cambridge: Cambridge Scholars Publishin.
- Takahara R.** (2014). Age-job satisfaction relationship for Japanese public school teachers: a comparison of teachers; labor union members and professional and technical employee members of private company labor unions. Sangyo Eiseigaku Zasshi, 56(4):91-101. <https://doi.org/10.1539/sangyo-eisei.b13014>
- Zenteno, Á. y Durán, C.** (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso1. Innovar, 1-19. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>