

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3297

Compromiso laboral en sector privado a partir de la pandemia por covid-19: una revisión sistemática

Erik Pezo Arteaga

a20216836@pucp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-6067-2827>

Pontificia Universidad Católica del Perú

Lima – Perú

Eduardo Fabrizzio Paredes Limo

fabrizzioapl@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3810-9322>

Universidad César Vallejo

Lima – Perú

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo analizar la situación del conocimiento científico publicado sobre el compromiso laboral en el sector privado a partir de la pandemia por covid-19. El compromiso laboral es la actitud que tiene el empleado hacia los objetivos de la empresa, ejecutando de manera activa el cumplimiento de sus funciones en beneficio de la entidad que lo ha contratado. Durante la pandemia, las condiciones laborales cambiaron, afectando el modelo de trabajo, la salud física y mental del trabajador y generando un nuevo contexto de valoración de las actitudes de la empresa. Para analizar las aproximaciones al tema, se utilizó como metodología la investigación bibliográfica a fin de realizar una revisión sistemática de la literatura existente. Se incluyeron 31 artículos científicos, los cuales fueron divididos en tres secciones de acuerdo al subtema abordado: virtualidad del trabajo, bienestar del empleado y el soporte brindado por la empresa. Una de las conclusiones fue que el contexto pandémico ha tenido una gran repercusión en la salud mental de empleado, lo cual ha causado un efecto negativo en el compromiso laboral en el sector privado.

Palabras clave: *compromiso laboral; sector privado; covid-19; teletrabajo; bienestar laboral; soporte organizacional.*

Correspondencia: a20216836@pucp.edu.pe

Artículo recibido 10 agosto 2022 Aceptado para publicación: 10 septiembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Pezo Arteaga, E., & Paredes Limo, E. F. (2022). Compromiso laboral en sector privado a partir de la pandemia por covid-19: una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3009-3029.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3297

Work engagement in the private sector after the covid-19 pandemic: a systematic review

ABSTRACT

The present research has for objective analyze the situation of published scientific knowledge on labor commitment in the private sector after the covid-19 pandemic. Labor commitment is the attitude that the employee has towards the objectives of the company, actively executing the fulfillment of his functions for the benefit of the entity that has hired him. During the pandemic, working conditions changed, affecting the work model, the physical and mental health of the worker and generating a new context for assessing the company's attitudes. To analyze approaches to the subject, bibliographical research was used as a methodology in order to carry out a systematic review of the existing literature. 31 scientific articles were included, which were divided into three sections according to the sub-theme addressed: virtuality of work, employee well-being and the support provided by the company. One of the conclusions was that the pandemic context has had a great impact on employee mental health, which has caused a negative effect on work commitment in the private sector.

Keywords: *work engagement; private sector; covid-19; telework; job well-being; organizational support.*

INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen por objetivo implementar una cultura organizacional con la cual los trabajadores se encuentren identificados a fin de que las acciones de cada uno de ellos se encuentren direccionadas de manera activa hacia las metas planteadas por la institución (Isensee et al., 2020). De esa forma, el planteamiento de una identidad colectiva para la organización proporciona las condiciones para que los esfuerzos de cada uno de sus integrantes se encuentren alineadas a las necesidades de la empresa, que por lo general atienden al aumento de la rentabilidad del negocio (Azeem et al., 2021). Para ello, los recursos de la empresa deben coordinarse hacia el objetivo planteado: se revisa las características físicas de los bienes materiales, así como las condiciones del trabajador, que resultan más complejas pues sus capacidades difieren en cada individuo (Hardcopf et al., 2021).

El compromiso, relacionado a tales capacidades individuales, es la alineación activa del sujeto hacia el curso de acción propuesto para el colectivo (Teo et al., 2020). Al existir ese comportamiento, se obtiene una identificación con la empresa, asociando al individuo con el conjunto; con ello este sujeto podrá valorar de manera positiva a la organización, repercutiendo en el sentido de lealtad y su perspectiva de permanencia en su centro de trabajo (Soares y Mosquera, 2019).

Mantener la productividad en un negocio resulta ya complicado cuando esta es dependiente en mayor medida de los recursos humanos con los que cuenta la empresa, pues se encuentra sujeta a los cambios de ánimo de cada individuo, a las capacidades para resolver problemas nuevos, a la salud física y mental, así como a distintas variables (Aragón, 2019). Durante la pandemia, las empresas se vieron afectadas, pues la coordinación aún estaba en manos de personas que podrían verse envueltas en problemas físicos por la covid-19 o problemas emocionales debido al panorama en general (Dávila, 2020). A causa de la falta de personal, muchas empresas tuvieron que cerrar por falta de productividad y rentabilidad (Obrenovic et al., 2020).

Debido a la pandemia, la volatilidad de la economía mundial aumentó en gran medida, siendo comparable solo con los altos índices del 2009 (Chudik et al., 2021). De esa forma, como se muestra en la investigación de He et al. (2020), se evidencia un descenso significativo en el retorno medio de más de la mitad de las empresas estudiadas en diferentes países durante los primeros meses de pandemia. La recesión económica

subsecuente de este hecho requirió la reconsideración de las condiciones sobre la que se establecen parámetros de productividad, solo la humanización del trabajador explica la situación.

Las tensiones sociales y económicas se han manifestado también en sectores de economía creciente como lo son los países latinoamericanos. Así, se ha observado la disminución del poder adquisitivo a causa de la inflación y el aumento del precio en la compra y venta de divisas (Busso et al., 2021). A pesar de que esto se debe a cuestiones externas al propio manejo de los recursos, también se ha visto inducido por la mala toma de decisiones, que llevaron a sobrevalorar las divisas por la compra irracional sustentada en una perspectiva negativa de las políticas locales para evitar la recesión económica (Abdelkafi et al., 2022). Esto resultó más evidente en el Perú, donde las medidas como el aislamiento social y las restricciones a diferentes sectores económicos causó grandes tasas de desempleo y el aumento de la informalidad (Barrutia et al., 2021).

Frente a tal situación, ha sido fundamental que se cree un ambiente propicio para la valoración positiva de la organización, donde el trabajador encuentre un espacio seguro para su desempeño laboral y para su crecimiento como persona (Ribut, 2022). La sostenibilidad de la organización es dependiente, pues, del grado de humanización que se utiliza para asegurar el bienestar del empleado (Santiago-Torner y Rojas-Espinosa, 2021). En el sector público, los empleados no han sido completamente vulnerados; esto podría deberse a que la mayor parte de sus funciones resultaba fundamental durante toda la pandemia o porque la misma ausencia de un objetivo de rentabilidad permitía que se mantuvieran los sobrecostos durante esta etapa (AlMazrouei y Zacca, 2021; Kul, 2021).

Para el sector público, el compromiso laboral pudo mantener buenos niveles debido al costeo del proceso al no existir fines de lucro (AlMazrouei y Zacca, 2021). Sin embargo, en el sector privado, la rentabilidad resulta un elemento fundamental para sostener un negocio que, durante la pandemia, baja mucho su productividad al punto de que incluso se llega al déficit (Raghavan et al., 2021). El compromiso laboral, la manera en la que esta se materializa y la manera en que esta se refuerza en los trabajadores debe ser comprendida a profundidad a fin de que las organizaciones comprendan la importancia de esta variable para el sostenimiento de la empresa.

Por ello, la presente investigación tiene el objetivo de establecer cuál es el escenario del conocimiento sobre el compromiso laboral en el sector privado durante un contexto tan complejo como el de la pandemia por covid-19. Se busca evidenciar los diferentes lineamientos que se utilizan para comprender esta variable a fin de favorecer la perspectiva de las organizaciones sobre los elementos necesarios para mantener niveles óptimos de productividad y sostener la rentabilidad de la institución.

METODOLOGÍA

En el presente estudio se realizó una investigación bibliográfica en razón de una metodología analítica y crítica. Para ello, se ejecutó la búsqueda y análisis de producción científica acorde al compromiso laboral en el sector privado en función a las variaciones causadas por la covid-19.

La revisión sistemática, como indican Munn et al. (2018), es la síntesis de las investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional que resultan relevantes para el tema propuesto. Para la recopilación de fuentes documentales sobre el compromiso laboral en el sector privado durante la pandemia por covid-19, se ha realizado la búsqueda en tres bases de datos: PubMed, Scopus y Web of Science. Los términos base para la búsqueda fueron: “pandemic”, “covid-19”, “coronavirus”, “private sector”, “company”, “business” y “work engagement”.

En el proceso de identificación, se obtuvo un total de 309 documentos provenientes de la búsqueda: 122 provenientes de PubMed; 38, de Scopus; y 149, de Web of Science. Se eliminaron 54 textos por duplicación, luego se excluyeron 199 entradas con un tema y población diferente a lo planteado. Por último, se descartaron 25 textos por tener objetivos distintos a conocer el compromiso laboral, por no ser de acceso abierto o por no tratarse de artículos revisados por pares. Así, pues, en el presente trabajo se incluyen un total de 31 artículos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentaron en tres bloques, los cuales están diferenciados en razón de las variables que afecta de manera directa o indirecta en el compromiso laboral de los trabajadores de empresas privadas. Así, en el primer bloque se presentan los cambios consecuentes de la migración del trabajo presencial hacia la modalidad virtual. Luego, el segundo bloque refiere hacia la situación mental y emocional del empleado durante la pandemia y cómo esta afecta en su compromiso laboral. Por último, se hace hincapié en

la importancia de la organización sobre el estado del empleado; es decir, la manera en la que la entidad empleadora y sus acciones tienen influencia en el compromiso laboral.

El giro hacia la virtualidad y su efecto en el compromiso laboral

Entre las medidas para contrarrestar los altos índices de transmisión de coronavirus, varios países optaron por establecer restricciones como la prohibición del desplazamiento. Con ello, muchas empresas se vieron obligadas a acondicionar su funcionamiento a un modelo virtual, pasando por un proceso de adaptación complejo hacia las tecnologías de la información, la ausencia de una supervisión directa, la falta de contacto entre trabajadores, entre otras.

Miglioretti et al. (2021) parten de la premisa de que el teletrabajo tiene un efecto positivo en el compromiso laboral, ya que esta le permite al trabajador ser más independiente para administrar su tiempo. Esto, sobre todo, en aquellos trabajadores cuya habilidad en las TIC sean mayores, puesto que la transformación al teletrabajo será mucho más problemática para aquellos que no cuenten con tales habilidades. El estudio demuestra que la independencia obtenida por los trabajadores gracias al teletrabajo refuerza la individualidad del sujeto, con lo que se considera en una posición más horizontal con su empleador, permitiendo que aumente su compromiso con la organización.

Identificar el nivel impacto de la autonomía causada por el teletrabajo en el compromiso laboral es el objetivo del estudio realizado por Mehta (2021), para lo cual utilizó información recolectada desde teletrabajadores de la India. Al problematizar con mayor énfasis sobre la autonomía en la administración de la vida personal y laboral, el estudio demuestra que la autonomía mantiene una relación positiva sobre el compromiso laboral; a su vez, al trabajar desde casa, no se expone a sí mismo ni a su familia al contagio, provocando una mayor sensación de seguridad, lo cual es entendido como valor agregado por la empresa.

El efecto del cumplimiento activo de las metas institucionales es comprendido, en el trabajo de Hengxuan et al. (2021), como “vigor”. Así, esta refiere el estado de ánimo con el que se realizan las funciones laborales, lo cual es fundamental para la resolución de problemas, clave en la población estudiada por ellos: los gerentes. La investigación demuestra que la interferencia de las ocupaciones del hogar puede tener un efecto negativo sobre la concentración y el tiempo dedicado a las funciones del trabajo. Por lo

cual, a pesar de que los trabajadores se encuentren en un mejor estado de ánimo, esto no tendría una repercusión positiva alta sobre su productividad.

Si bien estos estudios plantean desde el inicio una hipótesis positiva, la perspectiva de la investigación Wontorczyk y Roźnowski (2022) es negativa, pues toman como proposición base que el compromiso laboral es mayor cuando se trabaja de manera presencial. Esto sucede debido a que la población trabajadora polaca, sobre la cual se desarrolla la investigación, no se encontraba plenamente adaptada al trabajo en línea, por lo que el proceso podría causar mayores deficiencias en el desarrollo de sus funciones y un menor involucramiento en los objetivos de la empresa.

De igual forma, Yan et al. (2022) parten de una hipótesis negativa sobre este nuevo modelo de trabajo. Esta investigación indica que las restricciones por la pandemia han reforzado el aislamiento social, con lo cual las interacciones se han visto reducidas, afectando la salud mental de la población. En este artículo, se menciona que el compromiso laboral se sostiene en el bienestar del sujeto y en la concentración del mismo; sin embargo, el “ciberostracismo” impide la atención completa de la persona hacia sus obligaciones laborales, distrayéndose en actividades irrelevantes propias de internet.

Esto se condice con la información inicial del artículo de Tai et al. (2022), puesto que se afirma que el cambio hacia el modelo virtual ha tenido un efecto negativo en el compromiso laboral y, a su vez, en la salud mental de los empleados. En los resultados de su investigación, se demuestra que el aislamiento físico provoca también un aislamiento psicológico, causando la falta de involucramiento con las necesidades de la empresa. Sin embargo, esto es compensado con lo referente a la socialización entre empleados, donde la interacción física fue reemplazada de manera óptima por los medios de comunicación virtuales, con lo cual el trabajo en equipo mantiene sus niveles de productividad.

Finalmente, el trabajo de Slavković et al. (2022) realizado en Serbia se ejecuta desde la diferenciación que se hace de la presencia física y la presencia psicológica; así, mientras en los trabajos tradicionales se mantenía la presencia de ambos, en el modelo virtual se ejecuta solo la presencia psicológica, pues el trabajador puede realizarlo, habitualmente, desde el hogar. Si bien no existe una diferencia implícita de la presencia psicológica causada por la presencia física, existen factores de esta última que sí afectan en el desempeño del trabajador, como lo es la sensación de soledad.

El bienestar laboral y emocional en el compromiso laboral

El estado de bienestar, en condiciones normales, se comprometía en establecer un espacio agradable para el trabajador a fin de que pueda ejecutar sus actividades de manera productiva. Sin embargo, la pandemia produjo cambios como la virtualidad, donde el espacio de trabajo es el hogar del trabajador, y la presencia del miedo constante a la infección, tanto del sujeto como el de sus familiares.

El bienestar se perfila como un estado de estabilidad donde la persona es capaz de lidiar con los acontecimientos de manera calmada y sin repercusiones en sus actividades. El trabajo de Zheng et al. (2020) demuestra que la pandemia, evento traumático para la población, ha repercutido de manera negativa en la estabilidad mental de las personas, causando pensamientos intrusivos que no solo impiden la concentración, sino que también afectan los ciclos de sueño. El descanso, como los autores mencionan, es importante para el estado anímico del trabajador y para la realización de sus funciones; es decir, el descanso resulta fundamental para el compromiso laboral.

El artículo de Tecău et al. (2020) menciona que el alto costo de vida de la crisis sanitaria, que ha sido traumática para la población, ha causado también la escasez de personal en múltiples empresas, lo cual ha generado la necesidad del cese de sus actividades o el aumento de la jornada laboral de los empleados para mantener niveles mínimos de producción. En ese sentido, sus resultados demuestran que la exigencia de las empresas por mantener niveles individuales de productividad o la exigencia de operar horas extra resulta contraproducente para el compromiso laboral. La adherencia a la organización empleadora es dependiente también de la valoración que los empleados se dan en función a las acciones que realizan en un evento como el de la pandemia, donde se espera una mayor preocupación por la salud de los trabajadores en lugar de su capacidad de producción.

Por otro lado, la pandemia ha agudizado problemas estructurales de la sociedad como el que refieren Rožman y Milfelne (2021), puesto que su trabajo se enfoca en las diferencias de género, relacionadas al bienestar en la empresa y al compromiso laboral. De esa forma, en el artículo se menciona que, desde antes de la pandemia, las mujeres solían ser las encargadas de las labores del hogar además de su trabajo habitual, con lo cual su carga de actividades era mayor a la de los hombres. Estas brechas, en ese sentido, estarían reforzando el techo de cristal que se ha buscado eliminar; las tareas excesivas durante la

pandemia a las que una mujer se ve comprometida en comparación con un hombre impiden su realización plena en el trabajo.

Si bien tales cambios pueden estar directamente relacionados al cambio de presencialidad y al uso recientes de las tecnologías, la investigación de Surshana et al. (2021) demuestra que esto también sucede en empresas dedicadas a las tecnologías de la información. Al igual que el estudio de Tokdemir (2022), ambas demuestran que, incluso para este tipo de trabajadores, la migración al modelo virtual afecta en su bienestar: las reuniones de coordinación aumentan, la conciliación entre labores del hogar y el laboral se dificulta y muchas veces la jornada laboral se extiende para alcanzar los objetivos de producción.

Por su parte, el artículo de Vesga et al. (2021) toma la variable de edad como principal elemento para analizar la disposición a la actualización de sus funciones laborales y al compromiso con las mismas. Si bien la edad no resulta un factor determinante para la disposición al cambio, sí se debe tomar en cuenta durante todo proceso de transición. Esto también se reconoce en Rožman y Milfelner (2022), el cual se enfoca en las diferencias intergeneracionales, sobre todo en los adultos mayores. En el artículo se reconoce la necesidad de una comunicación constante donde se reconozcan los logros de los empleados y se exprese la preocupación por su desarrollo.

En una siguiente investigación, Rožman et al. (2022) vuelven al factor de edad, pero aludiendo también a la oportunidad de crecimiento personal que estos tienen en el trabajo durante la pandemia. El estudio se enfoca en la percepción del espacio laboral que pasa de un problema a una oportunidad de crecimiento, donde la diferencia generacional no supone una dificultad de entendimiento, sino que motive el intercambio de conocimientos. Esto, pues, no solo genera menor ansiedad laboral (aumentada por miedo a la pandemia de este grupo etario), sino también a la sensación de mayores oportunidades de desarrollo.

La investigación de Andel et al. (2021) abordan esta relación activa de la empresa con el empleado a partir de las llamadas ocupacionales y el efecto de las noticias de la pandemia sobre los trabajadores. Su artículo parte de la teoría de conservación de recursos (COR, por sus siglas en inglés), de la cual se desprende que el consumo de noticias estaría causando ansiedad en los trabajadores, causando fatiga y falta de concentración en el trabajo. Los autores demuestran que las llamadas que inciden en la situación de bienestar

del sujeto permiten un sentido de confort que fortalece su unión con la empresa y mejora su disposición con sus actividades laborales.

La necesidad de mantener ciertos niveles de producción y la pérdida de mano de obra, ha generado en algunas empresas el ingreso de nuevos empleados, cuyo compromiso con la empresa se ve afectado no solo por la falta de certezas propias de la adaptación a un nuevo empleo, sino también debido a lo ocurrido con la pandemia. Tal situación es la que exploran Ployhart et al. (2021), pues encuentran que el compromiso de los nuevos empleados durante la crisis sanitaria es menor que el de los nuevos empleados previos a la pandemia. En ese sentido, los factores de estrés exógenos a la empresa, repercute en la manera en la que el empleado se identifica con un nuevo centro de trabajo.

El miedo a la infección como factor exógeno se presenta como elemento principal en el bienestar del empleado bajo la perspectiva de la investigación realizada por Reinwald et al. (2021). La presencia de casos locales de contagio para los trabajadores de determinada zona afecta su concentración y estado de ánimo para cumplir sus funciones en la empresa, los niveles de estrés y ansiedad causados por la pandemia son, pues, factores que las compañías deben tomar en cuenta. Por su parte, Liu et al. (2021) indican que el control de las repercusiones de las condiciones exógenas son parte de las funciones de la empresa; de esa forma, el miedo por la actualización de lo acontecido en la pandemia tiene efecto en el bienestar del empleado y en su productividad de manera variable cada día.

Por su lado, Oluwaseyi et al. (2022) realizan un artículo que provee data importante sobre la información que podría estar relacionada con el compromiso laboral de los empleados durante la pandemia en Malasia. Esta resulta funcional para siguientes investigaciones que requieran un modelo de medición para la información sociodemográfica de los participantes y la forma en la que esta puede estar emparentada con el compromiso laboral. Así, pues, valida diferentes instrumentos de recolección de datos, funcionales para el establecimiento de inferencias respecto al tema planteado.

En lo correspondiente a la zona occidental, el artículo de Romero et al. (2022) aborda a la población inglesa de trabajadores durante la pandemia. Respecto a cuestiones sociodemográficas, la data indica que existe un mayor compromiso laboral en personas casadas o convivientes con hijos. A su vez, esta disminuía cuando alguno de los

compañeros de trabajo o círculo cercano se veían enfermo y aumenta cuando la empresa brinda facilidades para el desarrollo de actividades en un espacio seguro.

La sensación de seguridad no solo se ve afectada en el trabajo presencial, sino también en el virtual, como lo señala la investigación de Chaudhary et al. (2022). El estudio demuestra que alguno de los factores que se relacionan de manera positiva con el compromiso laboral es el género (siendo mayor para las mujeres), el salario, el contacto con la alta dirección, las habilidades para la gestión emocional, disposición de herramientas tecnológicas y habilidades del uso de TI. Con lo cual concluyen la necesidad de una preocupación activa por parte de la empresa por el bienestar de sus empleados. Finalmente, la investigación realizada en Ecuador por Ruiz et al. (2022) muestra cómo diferentes grupos sociodemográficos reaccionan de manera distinta a las nuevas condiciones laborales. Así, las mujeres muestran mayores niveles de malestar emocional provocado por las condiciones domésticas del género. Por otro lado, a nivel general, son las repercusiones fácticas que la pandemia tiene sobre el ambiente laboral lo que tiene consecuencias en el empleado; por ello, resulta necesaria una consistencia en el direccionamiento de las respuestas organizacionales contra la infección por covid-19.

El soporte organizacional sobre el compromiso laboral

En el apartado anterior, se pudo notar que el bienestar del empleado era necesario para su compromiso laboral. Las investigaciones que a continuación se exponen parte de esta premisa y establecen cuál es el rol de la empresa sobre ese bienestar.

La investigación de Chanana y Sangeeta (2021) recopila un conjunto de actividades promovidas y desarrolladas por diferentes empresas con el fin de involucrar a los empleados con la organización y reforzar su compromiso laboral. Su estudio encuentra múltiples actividades, como los cursos en línea, reuniones participativas, capacitaciones, comunicaciones individuales, entre muchas otras. Concluyen que estas prácticas elevan la moral de los empleados y su reconocimiento con la empresa en la que trabajan.

Por su parte, el trabajo de Alshaabani et al. (2021) se enfoca en el soporte organizacional que brinda una empresa húngara. Esta investigación, que se apoya en la teoría del intercambio social (SET, por sus siglas en inglés) alude al sentido de reciprocidad; el compromiso, entonces, no depende solo del cumplimiento del salario o buenas condiciones laborales, sino de la demostración activa de la empresa por satisfacer las

necesidades del empleado. Durante la pandemia, esto se expresó en la preocupación por la salud física y mental de sus trabajadores y de su círculo cercano.

Para Rohan y Rana (2021), todo ello se resume en la empatía que tiene la empresa sobre las vicisitudes del empleado fuera de su horario laboral; es decir, a todo lo que le afecta en su vida personal. Por otro lado, según De la Calle y Rodríguez (2021), esto podría ser resuelto bajo un modelo preestablecido, que es el de las 5C: conciliación, cultivación, confianza, compensación y comunicación. Para ambos casos, lo que se busca es que los empleados perciban que la empresa no solo salvaguarda sus propios intereses, sino también el de sus empleados, esto último aludiendo a su salud física y mental.

A su vez, la investigación de Shin y Hur (2021), realizada en Corea, plantea que la empresa debe estimular la formación del liderazgo entre sus empleados. De esta forma, se desarrollará la capacidad de toma de decisiones, elemental frente a la autonomía en la administración del tiempo causada por el teletrabajo. De igual manera, como indica el estudio de Zada et al. (2022), esto debe estar en consonancia con una relación más horizontal con los jefes de área; la interacción y liderazgo de esto últimos direcciona las acciones hacia las necesidades de la empresa. Todo ello, de acuerdo a los resultados de ambos artículos, permite un ambiente laboral más saludable.

Este intercambio es planteado por Ngoben et al. (2022) desde el concepto de contrato psicológico, el cual alude a la relación actitudinal entre el empleado y el empleador. El compromiso laboral, en ese sentido, estaría condicionado por la oferta y demanda de energía y participación sobre las necesidades del otro. Durante la pandemia, esto se tradujo en que las expectativas de los empleados contenían, además de la oportunidad de desarrollo propias del trabajo, la posibilidad de mayor flexibilidad y capacitación en las tecnologías necesaria; el cumplimiento con esto permitió que el trabajador también cumpla con las expectativas de la organización.

Por último, el artículo de Binti et al. (2022) se refiere al compromiso laboral como causal de la retención del empleado; comprenden que la atención hacia la manera en la que se obtiene la atención e identificación con la empresa, permite que el trabajador se mantenga durante más tiempo con la organización. De esa manera, se enfocan en el impacto positivo que tiene la flexibilidad para la vida personal y laboral, así como la compensación por logros. La preocupación activa de la empresa por las necesidades de

sus trabajadores obtiene como respuesta una actitud similar del empleado hacia los objetivos de la organización.

A manera de discusión, el compromiso laboral en el sector privado es determinante para mantener niveles óptimos de producción; la identificación con la empresa y el alineamiento con sus objetivos permite que las acciones del trabajador se vean direccionadas a cumplir con las necesidades de la empresa. Con el impacto económico causado por la pandemia de covid-19, la necesidad de contar con trabajadores comprometidos se hace más evidente; sobre todo porque la rentabilidad de muchas compañías se vio afectadas a causa de las restricciones de desplazamiento, la volatilidad del mercado financiero y los cambios en la demanda de productos y servicios (He et al., 2020). Sin embargo, el compromiso, al tratarse de una actitud humana, no es un elemento con el que se pueda contar a priori; razón por la cual las empresas deben entender cómo este varía en cada persona.

Las investigaciones sobre el compromiso laboral han atendido sus características en función a condiciones normales a nivel social y económico, donde las variaciones eran dependientes de eventualidades personales que afectaban a un número mínimo de trabajadores y no al ambiente laboral por completo (Hardcopf et al., 2021). La pandemia, por otro lado, fue un condicionante generalizado, un evento traumático y constante que ha afectado a toda la población. La presencia de contagios en los círculos sociales cercanos, en los medios de comunicación, las medidas restrictivas de los Estados, sumaron a la ya desgastada salud física, un agotamiento mental y emocional que muchos no habían experimentado antes (Dávila, 2020).

Frente a ello, obtener el compromiso de los trabajadores hacia sus funciones laborales resulta mucho más complicado. Esto, pues, no solo afecta a un grupo reducido de empleados, sino a la totalidad de ellos, teniendo gran efecto en el clima laboral y, por tanto, en la productividad y rentabilidad de la misma (Obrenovic et al., 2020). Por ello, la producción científica acorde al tema planteado durante la pandemia permite reconocer las condiciones de trabajo a la que se ve expuesta la población en la actualidad.

El cambio más notorio debido a la pandemia ha sido la transformación de la modalidad del trabajo; pasando de la presencial a la virtual. Si bien los sectores de producción y servicio, sobre todo los relacionados a las necesidades primarias, no cambiaron en gran medida para el consumidor, los procesos internos sí tuvieron una gran transformación.

De esa forma, los llamados “trabajos de oficina” dejaron de ser realizados en las instalaciones de la empresa, sino en los hogares (Miglioretti et al., 2021).

Con ello, la supervisión y la administración del tiempo cambió. Por un lado, las empresas se vieron en la obligación de reconocer la autonomía de los trabajadores y establecer la evaluación de su desempeño en función de los objetivos alcanzados y ya no por el cumplimiento de la jornada laboral (Wontorczyk y Roźnowski, 2022). Por otro lado, el trabajador debía conciliar la administración de su tiempo laboral y personal desde las restricciones de desplazamiento, lo cual afectó en algunos casos la realización de tareas y la capacidad de socialización (Yan et al., 2022; Tai et al., 2022; Slavković et al., 2022). El compromiso, en ese sentido, muestra en la mayoría de casos cierto descenso causado por la falta de control en el cumplimiento de tareas en el tiempo esperado.

La segunda línea de investigación abordada, que alude al bienestar laboral y emocional, muestra la manera en que la salud de los empleados tiene repercusión sobre su compromiso con la empresa. Si bien ya se conocía que la estabilidad y salud emocional de los empleados tenía efecto sobre su desempeño laboral; los estudios sobre el tema crecieron debido al reconocimiento de la pandemia como evento traumático (Tecău et al., 2020; Ployhart et al., 2021; Reinwald et al., 2021). Así, la salud física del empleado no es lo único que afecta su compromiso y productividad, sino también su salud mental.

La transformación de las condiciones de trabajo es habitual en la era moderna, pues se busca actualizar los procesos productivos para aumentar su rentabilidad. La pandemia obligó a muchas empresas a que esto se realice un plazo demasiado corto, afectando sobre todo a personas mayores (Vesga et al., 2021; Rožman y Milfelner, 2022; Rožman et al., 2022) e, incluso, a aquellos ya acostumbrados a trabajar con softwares (Surshana et al., 2021; Tokdemir, 2022). De esa manera, tanto el contexto extralaboral como el laboral afecta el bienestar del empleado, es decir, en su estabilidad mental y en su sensación de seguridad.

Por último, el soporte que brinda la empresa es también importante. Las acciones que se realicen desde la dirección afecta de manera positiva en el compromiso de los empleados (Binti et al., 2022); esto se debería al sentido de retribución que tiene el trabajador hacia lo que recibe de la compañía (Alshaabani et al., 2021, Ngobeni et al., 2022). En ese sentido, la mayor parte de los estudios demuestran que las acciones en conjunto de las

empresas facilitan una relación más horizontal con el empleado y su identificación con los objetivos de la misma

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, es posible establecer las siguientes afirmaciones: El compromiso laboral es un factor dependiente del estado psicológico del empleado, el cual se ve afectado no solo por eventos que se relacionan con él directamente sino también de manera indirecta.

El cambio hacia la modalidad virtual del trabajo, aunque necesario para la modernidad, se ha ejecutado de manera demasiado acelerada para la capacidad de adaptación de los empleados, afectando su compromiso con los objetivos de la empresa y su desempeño en general.

Al estar expuestos a una situación de estrés como la pandemia, la salud mental de los empleados se ha visto a desmejorada, con lo cual su capacidad de concentración y socialización han empeorado; ello es causal de que no se consiga un buen ambiente laboral, impidiendo la identificación y compromiso con la empresa.

Las acciones que toma la empresa para contrarrestar las vicisitudes del contexto pandémico son sustanciales para el compromiso laboral; mediante la demostración de una actitud comprometida con el bienestar de sus empleados se consigue el compromiso de ellos hacia los objetivos de la empresa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abdelkafi, I., Loukil, S., & Romdhane, Y. (2022). Economic Uncertainty During COVID 19 Pandemic in Latin America and Asia. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00889-5>
- AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2021). The Impact of Coronavirus on Australian Public Sector Employees. *Journal of East-West Business*, 27(4), 382-399. <https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1974641>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800. <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Andel, S., Arvan, M., & Shen, W. (2021). Work as Replenishment or Responsibility? Moderating Effects of Occupational Calling on the Within-Person Relationship

- Between COVID-19 News Consumption and Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 965-974. <https://doi.org/10.1037/apl0000934>
- Aragón, K. (2019). Inteligencia emocional y su relación en el desempeño laboral. *Revista Naturaleza, Sociedad Y Ambiente*, 6(1), 57-67. <https://doi.org/10.37533/cunsurori.v6i1.41>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Barrutia, I., Silva, H., & Sánchez, R. (2021). Consecuencias económicas y sociales de la inamovilidad humana bajo COVID-19: caso de estudio Perú. *Lecturas de Economía*, (94), 285-303. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n94a344397>
- Binti, N., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad, M., Taib, N., & Joseph, A. (2022). Employee Retention in the Service Industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7, 928951. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>
- Busso, M., Messina, J., & Montenegro, G. (2021). Social protection and informality in Latin America during the COVID-19 pandemic. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(11), e0259050. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259050>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2508. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Saleth, A., Pai, J., & Nomani, M. (2022). Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19. *Materialstoday: Proceeding*, 51(1), 571-575. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.685>
- Chudik, A., Mohaddes, K., Pesaran, H., Raissi, M., & Rebucci, A. (2021). A counterfactual economic analysis of Covid-19 using a threshold augmented multi-country model. *Journal of International Money and Finance*, 119, 102477. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2021.102477>
- Dávila, R. (2020). Emprendimiento global: una visión en tiempos de Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1288-1294. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286040>

- De la Calle, M., & Rodríguez, J. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5470. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Hardcopf, R., Liu, G., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>
- He, Q., Liu, J., Wang, S., & Yu, J. (2020). The impact of COVID-19 on stock markets. *Economic and Political Studies*, 8(3), 275-288. <https://doi.org/10.1080/20954816.2020.1757570>
- Hengxuan, O., Saldamli, A., & Gursoy, D. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103020>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Kul, B. (2021). Impact of Covid-19 on Work Life: A Study for Public Sector. *International Journal of Social, Political and Economic Research*, 8(1), 68-88. <https://doi.org/10.46291/IJOSPERvol8iss1pp68-88>
- Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2021). Tackling the Negative Impact of COVID-19 on Work Engagement and Taking Charge: A Multi-Study Investigation of Frontline Health Workers. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 185-196. <https://doi.org/10.1037/apl0000866>
- Mehta, P. (2021). Work from home—Work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2709. <https://doi.org/10.1002/pa.2709>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11-19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>

- Ming, T., Wing, S., & Xu, J. (2022). Work from Home Challenges of the Pandemic Era in Hong Kong: A Stimulus-Organism-Response Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3420. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063420>
- Munn, Z., Peters, M., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18, 143. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
- Ngobeni, D., Saurombe, M., & Joseph, R. (2022). The influence of the psychological contract on employee engagement in a South African bank. *Frontiers in Psychology*, 13, 958127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.958127>
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Shafique, M., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: “Enterprise Effectiveness and Sustainability Model”. *Sustainability*, 12(15), 5981. <https://doi.org/10.3390/su12155981>
- Oluwaseyi, A., Fawehinmi, O., & Yusoff, M. (2022). Survey data on the social, personal, and work resources associated with work engagement among knowledge workers in Malaysia amid the COVID-19 pandemic. *Data in Brief*, 40, 107690. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2021.107690>
- Ployhart, R., Shepherd, W., & Strizver, S. (2021). The COVID-19 Pandemic and New Hire Engagement: Relationships with Unemployment Rates, State Restrictions, and Organizational Tenure. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 518-529. <https://doi.org/10.1037/apl0000917>
- Raghavan, A., Demircioglu, M., & Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview. *Sustainability*, 13(2), 11942. <https://doi.org/10.3390/su132111942>
- Reinwald, M., Zimmermann, S., & Kunze, F. (2021). Working in the Eye of the Pandemic: Local COVID-19 Infections and Daily Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 654126. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.654126>
- Ribut, N. (2022). Understanding employee responses to the covid-19 pandemic: a sensemaking humanitarian solidarity perspective. *Jurnal Studi Komunikasi*, 6(1), 1-15. <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/jsk/article/view/4428>

- Rohan, M., & Rana, P. (2021). Employee Engagement in Times of Crisis. *Bioscience Biotechnology Research Communications*, 14(5), 1-6.
<http://dx.doi.org/10.21786/bbrc/14.5/1>
- Romero, M., Gómez, J., Alcaide, M., Rodríguez, L., Ortega, M., López, D., & Ruiz, C. (2022). Impact of the COVID-19 Pandemic on the Work Engagement of UK Active Employees. *Healthcare*, 10(7), 1226.
<https://doi.org/10.3390/healthcare10071226>
- Rožman, M., & Milfelner, B. (2022). The Importance of Intergenerational Leadership Praxes and Availability of Key Information for Older Employee Burnout and Engagement in the Context of Firm Size. *Frontiers in Psychology*, 13, 858134.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858134>
- Rožman, M., Sternad, S., Bobek, S., & Tominc, P. (2021). Gender Differences in Work Satisfaction, Work Engagement and Work Efficiency of Employees during the COVID-19 Pandemic: The Case in Slovenia. *Sustainability*, 13(16), 8791.
<https://doi.org/10.3390/su13168791>
- Rožman, M., Tominc, P., & Crnogaj, K. (2022). Healthy and Entrepreneurial Work Environment for Older Employees and Its Impact on Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(8), 4545.
<https://doi.org/10.3390/su14084545>
- Rožman, M., Zabukovšek, S., Bobek, S., & Tominc, P. (2021). Gender Differences in Work Satisfaction, Work Engagement and Work Efficiency of Employees during the COVID-19 Pandemic: The Case in Slovenia. *Sustainability*, 13(16), 8791.
<https://doi.org/10.3390/su13168791>
- Ruiz, C., Adanaqué, I., Ortega, M., Fagundo, J., Escobar, K., Arias, C., & Gómez, J. (2022). Work Engagement, Work Environment, and Psychological Distress during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study in Ecuador. *Healthcare*, 10(7), 1330.
<https://doi.org/10.3390/healthcare10071330>
- Santiago-Torner, C., & Rojas-Espinosa, 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>

- Shin, Y., & Hur, W. (2021). Do Organizational Health Climates and Leader Health Mindsets Enhance Employees' Work Engagement and Job Crafting Amid the Pandemic? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 12123. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212123>
- Slavković, M., Sretenović, S., & Bugarčić, M. (2022). Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: The Mediator-Moderator Role of Social Support. *Sustainability*, 14(1), 70. <http://dx.doi.org/10.3390/su14010070>
- Soares, M., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469-476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Sudershana, S., Satpathy, I., & Patnaik, B. (2021). Impact of COVID-19 on employees' engagement and burnout: The case of IT companies. *Eurasian Chemical Communication*, 3(2), 88-94. <http://dx.doi.org/10.22034/ecc.2021.266208.1117>
- Tecău, A., Constantin, C., Lixăndroiu, R., Chițu, I., & Brătucu, G. (2020). Impact of the covid-19 crisis on heavy investment on Romania. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1049-1067. <http://dx.doi.org/10.24818/EA/2020/S14/1049>
- Teo, S., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Tokdemir, G. (2022). Software professionals during the COVID-19 pandemic in Turkey: Factors affecting their mental well-being and work engagement in the home-based work setting. *Journal of Systems and Software*, 188, 111286. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111286>
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E., & Pazmay, S. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 38(2), 225-241. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>
- Wontorczyk, A., & Roźnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>

- Yang, L., Murad, M., Mirza, F., Iqbal, N., & Saeed, M. (2022). Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment and employee mental well-being during a Covid-19 pandemic. *Acta Psychologica*, 225, 103552. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103552>
- Zada, M., Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Zhang, Y., Vega-Muñoz, A., & Salazar-Sepúlveda, G. (2022). Does Servant Leadership Control Psychological Distress in Crisis? Moderation and Mediation Mechanism. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 607-622. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S354093>
- Zheng, M., Masters-Waage, T., Yao, J., Lu, Y., Tan, N., & Narayanan, J. (2020). Stay Mindful and Carry on: Mindfulness Neutralizes COVID-19 Stressors on Work Engagement via Sleep Duration. *Frontiers in Psychology*, 11, 610156. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.610156>