

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Rol del liderazgo y la cultura organizacional en el contexto de pandemia en el bienestar
laboral: un abordaje cualitativo

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología que
presenta:

Yael Patricia Alexandra Herrera Herrera

Asesor(a):

Rosa María Luisa Martina Cueto Saldivar

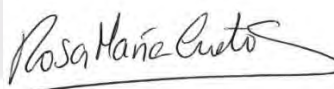
Lima, 2024

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Rosa María Cueto Saldívar docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada "Rol del liderazgo y la cultura organizacional en el contexto de pandemia en el bienestar laboral: Un abordaje cualitativo", de la autora Yael Patricia Alexandra Herrera Herrera, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 21/03/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y **confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.**
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 21 de marzo del 2024

Apellidos y nombres de la asesora: Cueto Saldívar, Rosa María	
DNI: 07886899	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3549-2001	

Agradecimientos

A mi madre, por siempre demostrarme su amor incondicional en cada momento de mi vida y darme fuerzas y brindarme confianza en mí misma. Espero hacerte sentir orgullosa.

A mis amigas Bárbara, Natalia, Ana y Mafer, por demostrarme que las amigas también pueden ser hermanas y hacer este proceso de universidad más sencillo.

A Rosa María, por el excelente acompañamiento y acertados consejos para mejorar cada vez esta tesis.



Resumen

La presente investigación busca describir las características de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo durante la pandemia, con la finalidad de identificar cómo han afectado el bienestar laboral de los/as trabajadores/as desde su perspectiva. Esto puesto que se reconoce las implicaciones tanto positivas como negativas que trajo consigo la pandemia y el teletrabajo. Para ello, se realizó una investigación de corte cualitativo fenomenológico. Es así que se optó por realizar entrevistas virtuales a 8 participantes (4 hombres y 4 mujeres, entre ellas dos madres de familia) que trabajaban en empresas del sector servicio. Los resultados muestran el reconocimiento de cuatro estilos de liderazgos (*enfocado en las personas, tirano enfocado en el logro, sin experiencia enfocado en la relación y compartido*) y tres tipos de cultura organizacional (*enfocado en las personas, en transición y enfocado en el logro*). Asimismo, se encontró que existen ciertas características de estos estilos de liderazgo y tipos de culturas organizacionales que potencian y favorecen en el bienestar laboral, mientras que hay otras que perjudicaban y deterioraron dicho bienestar, lo que afectaba también su compromiso y satisfacción laboral con la empresa. Es así que debemos entender estos resultados como un continuo, en el cual existen ciertas características que permiten generar un mayor o menor bienestar laboral. Finalmente, este estudio permite visualizar y humanizar al/la trabajador/a, lo cual propicia que las organizaciones creen estrategias, políticas y procesos más integrales.

Palabras clave: *Liderazgo, cultura organizacional, bienestar laboral, teletrabajo.*

Abstract

This research seeks to describe the characteristics of organizational culture and leadership styles during the pandemic, in order to identify how they have affected the well-being of workers from their perspective. This is in recognition of both the positive and negative implications of the pandemic and home office. For this purpose, qualitative phenomenological research was carried out. Thus, it was decided to conduct virtual interviews with 8 participants (4 men, including one father; and 4 women, including two mothers) who worked in companies in the service sector. The results show four leadership styles (*people-focused, tyrannical with achievement-focused, inexperienced with relationship-focused, and shared*) and three types of organizational culture (*people-focused, transitional, and achievement-focused*). Likewise, it was found that there are certain characteristics of these leadership styles and types of organizational cultures that enhance and favor work wellbeing, while the others deteriorate work wellbeing, which also affects their commitment and job satisfaction with the company. Thus, we must understand these results as a continuum, in which there are certain characteristics that generate greater or lesser work wellbeing. Finally, this study allows us to visualize and humanize the worker, which encourages organizations to create more comprehensive strategies, policies and processes.

Keywords: Leadership, organizational culture, work well-being, home office

Tabla de contenido

Introducción.....	6
Método.....	17
Participantes.....	17
Técnicas de recojo de información.....	18
Procedimiento.....	19
Análisis de información.....	20
Resultados y discusión.....	21
Conclusiones.....	44
Recomendaciones.....	46
Referencias.....	47
Apéndices.....	62
Apéndice A.....	62
Apéndice B.....	64
Apéndice C.....	70
Apéndice D.....	71

Introducción

Durante el 2020, la pandemia por Covid-19 ha conllevado a que diversas organizaciones se encuentren en un estado de cambio y adaptación a las nuevas condiciones de trabajo. Ante ello, dichas organizaciones han desarrollado estrategias que permitan no solo transformarse para responder a esta nueva normalidad, sino también que permitan que los/as colaboradores/as puedan adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo remoto y virtual (Kobila et al., 2021; Santillán-Marroquín, 2020). Ante ello, dos conceptos importantes que influyen en el comportamiento organizacional han adquirido vital relevancia: el liderazgo y la cultura organizacional (Vesga & García-Rubiano, 2020).

Ahora bien, el liderazgo es un constructo estudiado por varias perspectivas organizacionales, sociales, entre otras. Es así que su definición posee varias acepciones, pero coinciden en que el líder dispone de un conjunto de acciones con la finalidad de orientar a un grupo para lograr completar algún objetivo (Bass, 1990; Gil y García Sáiz, 1993; Yukl, 2002). Dentro de las organizaciones, Duro (2010) menciona que el liderazgo organizacional es la posición de superioridad en la que se encuentran algunas personas de una organización, pues poseen una serie de cualidades que permiten dirigir a sus colaboradores/as hacia una meta de la organización. Además, este liderazgo permite modificar la motivación o competencias de sus colaboradores/as para que faciliten los esfuerzos tanto individuales como colectivos para alcanzar dichas metas (Bass, 1990; Yukl, 2002).

A inicios del siglo XX, se realizaron diversas investigaciones en torno al liderazgo, planteando diversas teorías. Es así que aparecieron las primeras tipologías del liderazgo: la teoría de los rasgos y la teoría del comportamiento. Por un lado, con respecto a la teoría de los rasgos, refiere a que existen un conjunto de siete rasgos de la personalidad estables que definen a los líderes (Ghiselli, 1970; Stogdill, 1948). Es decir, “los líderes nacen”, pues estas características son innatas. Desde esta teoría, Stogdill (1948) y Ghiselli (1970) realizaron investigaciones que encontraron rasgos innatos como el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la confianza en sí mismos y la extroversión. Sin embargo, no se encontró evidencia empírica relevante que demostrara ello, además existían investigaciones que identificaban otros rasgos principales (Vesga y García-Rubiano, 2020). Por otro lado, en cuanto a la teoría del comportamiento, la cual se enfoca en cómo el líder se relaciona con sus colaboradores/as; es decir, la clave está en cómo se comporta el líder. Es así que, desde dicha teoría, el liderazgo se puede aprender (Vesga y García-Rubiano, 2020). Dentro de estas

teorías, se encuentran tres grandes estudios en universidades de Estados Unidos (citados en Robbins y Coulter, 2010), en las cuales se identificaron algunos factores que pueden influir en el éxito o fracaso del liderazgo y dos estilos de liderazgos marcados (centrado en los y las subordinadas, y centrado en la productividad).

Luego de estas tipologías más tradicionales, se desarrollaron las teorías de contingencia o situacionales del liderazgo, en las cuales el enfoque se centra en la influencia de la situación en el ejercicio del liderazgo. Una de las teorías más representativas es el modelo de Fiedler, el cual señala que para que exista un desempeño efectivo del grupo de colaboradores/as deben coincidir el estilo del líder, la cantidad de control y la influencia en la situación (Fiedler, 1967). Asimismo, este modelo pretendía identificar cuáles eran las combinaciones adecuadas entre el estilo de liderazgo y la situación, puesto que se tenía como proposición que un estilo de liderazgo sería más efectivo en uno o más tipos de situaciones específicas (Fiedler, 1978). Para ello, primero, se buscaba determinar los diferentes estilos de liderazgos y las diferentes situaciones.

Ahora bien, conforme han pasado los años, se han creado otras tipologías que están relacionadas con un estilo más contemporáneo, las cuales se enmarcan en la categoría de nuevos liderazgos. Ante ello, aparecen otros estilos de liderazgo como el transformacional-transaccional, y carismático-visionario (Robbins y Coulter, 2010; Vesga y García-Rubiano, 2020). Con respecto al primer estilo de liderazgo, se establece, por un lado, que el liderazgo transaccional implica una relación en base a transacciones entre líder y colaborador(a) (Bass y Riggio, 2006). Por otro lado, el liderazgo transformacional promueve la motivación de sus colaboradores/as a conseguir tanto los objetivos personales como colectivos. Además, es efectivo en todas las situaciones, contextos y culturas, e incluye las dimensiones de carisma, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual (Bass y Avolio, 1994).

En relación con el segundo estilo, el liderazgo carismático, propuesto por Weber y, posteriormente por House y Aditya (citados en Robbins & Coulter, 2010), muestra a un líder entusiasta y seguro de sí mismo, quien posee una personalidad que influye en sus colaboradores/as para que procedan de una determinada manera. Según Judge et al. (2006), este tipo de liderazgo muestra a un líder que posee una visión, la comunica y se arriesga para alcanzar esa visión y, asimismo, es consciente de las limitaciones ambientales y las necesidades de sus colaboradores/as. Mientras que el liderazgo visionario posee la habilidad

de crear y comunicar una visión factible, realista y atractiva del futuro, que mejora la situación actual (Nanus, 1992; Snyder y Graves, 1994). De esta manera, diversas investigaciones señalan que un líder visionario plantearía una perspectiva innovadora para que los/as seguidores/as logren visualizar y cumplir con sus objetivos, alcanzando una mejor situación (Barrera y Cabrera, 2022; Basri, et al., 2021; Kadir et al., 2020).

Actualmente, en estos últimos años, se han presentado un grupo de nuevos liderazgos en relación a tres grupos de temas actuales: dirección y liderazgo, globalización, y tecnología (Vesga y García-Rubiano, 2020). Este último tema es uno de los más novedosos, puesto que implica grandes cambios a nivel estructural (funciones, roles y competencias de los y las colaboradores/as) en las diferentes organizaciones (Gil, 2008). Estos temas actuales responden a las nuevas demandas tanto organizacionales como sociales y culturales. Es así que se crean nuevas orientaciones en el liderazgo: liderazgo distribuido, gestión de la diversidad y del conocimiento, liderazgo ético y liderazgo en distintas culturas (Aguilar, 2017). De este modo, se busca, primero, que el líder pueda identificar y comprender los valores de la organización para que pueda gestionar, por un lado, la diversidad étnica, racial, entre otros y, por otro lado, el capital intelectual e interpersonal en estos nuevos contextos y situaciones (Delgado y Castañeda, 2011; Gil, 2008). Además, propicia estrategias para erradicar prácticas no éticas y favorece que sus colaboradores/as puedan liderarse a sí mismos/as. Todas estas nuevas orientaciones permiten que se origine una fuerte identificación compartida de los/as colaboradores/as con la organización (Aguilar, 2017).

De este modo, se puede observar que ante los cambios en el contexto y las variaciones en las organizaciones emergen diferentes estilos de liderazgo, mostrando, inicialmente, un modelo más relacionado con características de la personalidad hasta un enfoque que responda a la globalización y las nuevas tecnologías. Ante estas nuevas demandas del contexto, las organizaciones han tenido que transformarse para responder. De acuerdo con Contreras (2008) y Romero (2021), un estilo de liderazgo efectivo ayudaría a la organización a atravesar por estos procesos de cambio, puesto que generaría confianza en los/as colaboradores/as para afrontar nuevos desafíos. Además, propiciaría y favorecería la aparición de dinámicas y comportamientos en el equipo y en la organización que ayudarían a la adaptación a estas nuevas condiciones contextuales, tanto dentro como fuera de la organización (Romero, 2021).

Según Prieto et al. (2010), el estilo de liderazgo efectivo presenta una serie de características centrales tales como comprender la condición compleja y dinámica del contexto, identificar e impulsar las fortalezas de sus colaboradores/as, tener apertura al cambio, promover el aprendizaje continuo, escuchar empáticamente, brindar retroalimentación continua, y compartir responsabilidades. De acuerdo con la investigación de Cisma y colaboradores (2016), estas características son una combinación de los elementos más resaltantes de otros estilos de liderazgo (transformacional, participativo, autoritario, entre otros), lo cual permite que el/la líder sea más adaptable y eficiente, fomentando espacios más creativos e innovadores que ayuden a responder a los nuevos retos. Esto implicaría que estos procesos de cambio sean más tolerables, porque el/la líder generaría que los/as colaboradores/as sean capaces de liderarse a sí mismos/as (Erralde, 2018; Vesga y García-Rubiano, 2020) e identificaría estrategias de forma articulada (Contreras, 2008). Adicionalmente, Shah (2018) señaló que el trabajo virtual se beneficia de este estilo de liderazgo por sus características previamente mencionadas.

A partir de ello, los procesos de cambio o transformación de la organización impactan en su cultura organizacional, y a su vez tanto dichos procesos de cambio influyen en el comportamiento de los/as colaboradores/as (Vesga y García-Rubiano, 2020). Además, la cultura organizacional es un factor importante para el fracaso o éxito de la misma organización, ya que es un elemento fundamental para la planificación estratégica de las organizaciones, ayudando así a conseguir una ventaja competitiva dentro del mercado laboral (Carro-Suárez et al., 2017; Porter & Kramer, 2006). De este modo, la literatura ha encontrado evidencia de la fuerte relación bidireccional entre los estilos de liderazgo (transformacional, efectivo, auténtico y participativo) y las diversas culturas organizacionales (cf. Carro-Suárez et al., 2017; Erralde, 2018; Vesga y García-Rubiano, 2020). Esto debido a que el rol del líder cumple un papel importante en el desarrollo de la cultura organizacional, ya sea para modificarla o potenciarla, y al mismo tiempo, las características de la cultura organizacional impactarán en el estilo de liderazgo ejercido (House & Javidan, 2002; House et al., 1997).

Ahora bien, la cultura organizacional hace referencia a los valores, las creencias y prácticas compartidas dentro de la organización que generan formas de pensar, sentir y actuar en los/as colaboradores/as para responder ante diferentes situaciones (Schein, 2004; House et al., 1997). Asimismo, presenta dos categorías: los artefactos observables y el sistema de creencias (Schein, 2004). Por un lado, los artefactos observables son los símbolos (físicos o virtuales), el lenguaje (metáforas, jergas, etc.), las historias y los rituales (actividades,

eventos, etc.) a través de los que los/as colaboradores/as se expresan, identifican y comunican. Por otro lado, el sistema de creencias forman la filosofía de la organización, la cual establece pautas para el comportamiento ético dentro y fuera de la organización y formas de identificación con esta.

De igual forma, se encontraron dos modelos sobre la cultura organizacional que giran en torno a la influencia o no de las características culturales en la configuración de la cultura dentro de la organización. Según Hofstede et al. (2010), la cultura organizacional se ve influenciada por las características culturales del contexto social en las cuales se desarrolla una organización. Esto puesto que los/as colaboradores/as poseen esquemas mentales que contienen componentes culturales originados en los distintos entornos sociales (la familia, la escuela, las empresas, etc) (Alves y Teixeira, 2021). Así, al realizar un estudio transcultural para comparar las culturas organizacionales en diferentes países, teniendo como base su estudio previo, se identificó cinco dimensiones culturales del contexto que influyen en el comportamiento organizacional: distancia de poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, evitación de la incertidumbre, y orientación de largo plazo (Hofstede, 1980; Hofstede et al., 2010).

En primer lugar, con respecto a la distancia de poder, se define como hasta qué punto los miembros menos poderosos de los grupos aceptan las desigualdades de poder (Hofstede et al., 2010). Por un lado, una organización con alta distancia de poder se caracteriza por una marcada diferencia entre los salarios y los puestos, y existe una centralización del poder. Además, el jefe ideal es descrito como un “buen padre”, puesto que es benevolente y autocrático, realiza mayor supervisión de los y las subordinadas y posee símbolos que representan su poder y posición. Por otro lado, en una organización con baja distancia de poder, existe una jerarquía entre los puestos, pero estos no son estables, sino que los roles pueden cambiar. Por ello, existe una descentralización del poder y los salarios no muestran una gran brecha. De este modo, se describe al jefe como democrático, supervisa cuando es necesario y no hay símbolos de privilegios. Asimismo, los/as colaboradores/as esperan ser consultados y escuchados.

En segundo lugar, referente al individualismo-colectivismo, se refiere a la prioridad que se le otorga a la persona, o al grupo o colectivo (Hofstede et al., 2010). Es así que organizaciones con una cultura más individualista se enfocan en hacer coincidir los intereses personales de sus colaboradores/as con los de la empresa. Asimismo, la contratación, los

incentivos y los ascensos se basan en el desempeño del/la colaborador/a. De este modo, el cumplimiento de las tareas es fundamental. Mientras que, en las organizaciones con una cultura más colectivista, se muestra una dirección enfocada en el grupo. Por ello, todos los procesos (contratación, incentivos, etc.) se efectúan en base a la pertenencia al grupo, pues estarán orientados en cumplir los objetivos del mismo. Por ejemplo, si se realizan incentivos, estos se brindan a todo el grupo. Esto debido a que las relaciones con los/as colaboradores/as son más importantes.

En tercer lugar, en cuanto a la masculinidad-feminidad, se define como el grado en que se marca la máxima distinción entre las conductas estereotípicas de género y los valores asociados a cada una (Hofstede, 1980). De este modo, una organización con una cultura femenina se caracteriza por brindar igualdad de oportunidades, por lo que buscan una inclusión profesional. Además, los valores dentro de la organización son la intuición, el consenso y la negociación. Por el contrario, empresas más masculinas presentan una cultura más agresiva, en la cual se muestran diferencias en el estatus de ambos sexos por la presencia de estereotipos de género. Asimismo, ante conflictos, el/la colaborador/a más dominante toma las decisiones, las que están enfocadas en obtener mayores ingresos. Además, se encuentran menos posibilidades para las mujeres de obtener puestos directivos.

En cuarto lugar, en relación con la evitación de la incertidumbre, las organizaciones con fuerte aversión a la incertidumbre se caracterizan por continuar con el orden y normas previas, aunque estas no funcionen (Hofstede, 1980). Además, existe una necesidad de los/as colaboradores/as por mantenerse ocupados y realizar un trabajo preciso y arduo. Por estos motivos, una de sus fortalezas es la implementación de nuevos servicios o productos, puesto que requiere de precisión y un sistema ordenado. Ante conflictos, se continúa con soluciones técnicas que previamente hayan funcionado en la empresa. Asimismo, existen dificultades para encontrar un balance entre el trabajo y la vida personal. Por otro lado, las organizaciones con poca aversión a la incertidumbre se muestran más tolerantes a la ambigüedad y el caos, por lo que se enfocan en el proceso de decisión. Igualmente, son más creativos, puesto que, en estas situaciones, las normas no son estrictas y el trabajo arduo no es necesario.

Finalmente, acerca de la orientación de largo plazo, las organizaciones con una orientación a largo plazo fomentan valores como la perseverancia, disciplina, adaptabilidad, honestidad. Asimismo, todos los miembros de la organización comparten las mismas aspiraciones y buscan que no existan tantas diferencias económicas. En adición, se invierte

recursos en las relaciones influyentes, pues facilitan los negocios y otros tratos. En cambio, organizaciones que presentan una orientación a corto plazo favorecen valores relacionados con el pasado y el presente, en particular, el respeto por la tradición, la preservación de la "imagen" y el cumplimiento de las obligaciones sociales. Asimismo, la meritocracia es importante dentro de la organización, puesto que se recompensan las habilidades y competencias que funcionen y ayuden a la organización a sobresalir (Hofstede et al., 2010).

En esa misma línea, existen diferentes estudios que muestran cómo la cultura de la sociedad se puede ver reflejada en la cultura organizacional. En un estudio realizado en una empresa estadounidense en la ciudad de Tijuana, se obtuvo que esta empresa reflejaba la cultura mexicana, conservando ciertos aspectos de la cultura estadounidense (García y Zárate, 2020). Se encontró que dicha empresa presentaba una cultura masculina y con una alta distancia de poder, lo que es congruente con lo hallado en la sociedad de México, en la cual se identifica una marcada influencia de los estereotipos de género y la inequidad en la distribución de poderes. Por el contrario, las dimensiones como la aversión al cambio e individualismo-colectivismo se mostraban influenciadas por la cultura estadounidense, puesto que los/as colaboradores/as eran más independientes en su toma de decisiones y se arriesgaban.

De igual forma, un estudio realizado por Omar y Urteaga (2010) en Argentina halló que las empresas nacionales argentinas se caracterizaban por presentar culturas colectivas, con un alta distancia de poder y una fuerte aversión a la incertidumbre. Esto mostraba coherencia con los valores asociados a los países latinoamericanos (Hofstede, 1980). Sin embargo, de acuerdo con Didier y Luna (2017), Latinoamérica ha mostrado una variación en algunas de las dimensiones de Hofstede (individualismo, distancia de poder y masculinidad-feminidad). Es así que un estudio realizado en Chile, se encontró que las empresas mostraron mayor inclinación por una cultura más individualista, baja distancia de poder y femenina (Didier & Luna, 2017). Esto se evidencia en la existencia de relaciones más competitivas, más oportunidades de crecimiento laboral para ambos sexos, y la baja tolerancia a las desigualdades de género. Por el contrario, se mantenía una orientación a corto plazo, puesto que los/as colaboradores/as de dicha empresa buscaban preservar las tradiciones de sus comunidades, mostrando una baja resistencia al cambio (Esquivel & López, 2018).

A partir de estas investigaciones, se observa cómo la cultura local puede influir en los valores y prácticas de la organización (Grueso-Hinestroza y Antón-Rubio, 2015). Según

Esquivel y López (2018), el modelo de Hofstede ayuda a comprender no solo las formas de relacionarse entre los/as colaboradores/as, sino también entender cómo se desarrolla el liderazgo, el tipo de motivación, la presencia de estereotipos de género, entre otros. Sin embargo, existen otros modelos que señalan que la cultura organizacional posee características universales, independientemente de la cultura en la que se sitúe la organización. Es así que aparece el modelo de Denison y Mishra (1995), el cual señala una serie de cuatro rasgos universales a todas las culturas organizacionales.

Primero, el involucramiento señala cómo la persona se desarrolla personalmente a través del trabajo con los diferentes equipos, lo cual le permite desarrollarse en todos los ámbitos de la organización. Además, se divide en tres categorías: empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades (Carro-Suárez et al., 2017). Segundo, la adaptabilidad se refiere a la capacidad de afrontar a las nuevas condiciones del entorno, la cual se divide en aprendizaje organizacional, enfoque al cliente y creación del cambio (Denison & Mishra, 1995). Tercero, la consistencia es la habilidad de encontrar puntos en común, incluso cuando existan diferentes opiniones, por lo que la organización es estructurada y coordinada, ya que presenta características como coordinación e integración, acuerdos y valores centrales. Por último, la misión hace referencia a las metas organizacionales y los objetivos que se necesitan cumplir para lograrlos. Sus categorías son la dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.

Es así que se puede sugerir que existen diferentes tipos de culturas organizacionales que, de acuerdo a sus características, pueden facilitar a las organizaciones a tolerar y adaptarse a las nuevas condiciones, lo cual generaría un proceso de cambio más llevadero. En otras palabras, las características anteriormente descritas de la cultura organizacional permitirían que las organizaciones posean mayor capacidad para lidiar con estos cambios (Denison & Mishra, 1995). De este modo, las culturas organizacionales que atraviesan exitosamente por un proceso de cambio poseerían características tales como: poca aversión al cambio, orientación a largo plazo, adaptabilidad e involucramiento (Carro-Suárez et al., 2017; Denison & Mishra, 1995; Hofstede et al., 2010).

Con todo ello, diversos estudios han encontrado que para que las transformaciones dentro de las organizaciones puedan ser más llevaderas es importante que el estilo de liderazgo ejercido facilite el desarrollo de culturas organizacionales que se adapten a dichos cambios. Según las investigaciones de Espinosa et al. (2015) y Quintanilla y Moreira (2016),

se encontró que el liderazgo transformacional permite que las culturas organizacionales con alta evitación a la incertidumbre puedan transitar por cambios inesperados, puesto que este estilo de líder no solo se enfoca en el cumplimiento de la tarea, sino también establece una relación empática y comprometida con sus colaboradores/as. De igual manera, se ha encontrado una relación significativa entre los liderazgos auténticos y efectivos, y una cultura organizacional con alta flexibilidad (Azanza et al., 2013; Hartnell et al., 2016). Además, se halló que, en las culturas adhocráticas (caracterizadas por tomar riesgos, anticipar y adaptarse al cambio), se identifican líderes participativos, lo cual permitiría una mayor integración de los/as colaboradores/as, ya que la toma de decisiones se realizaría en conjunto (Palafox-Soto et al., 2021).

De este modo, ciertos estilos de liderazgo (transformacional, participativo, auténtico y efectivo) permiten que estas culturas organizacionales (adhocráticas, flexibles y con alta evitación a la incertidumbre) atraviesen por este cambio de forma más llevadera, debido a que son agentes de cambio dentro de la organización e impulsores de la toma de riesgos. Sin embargo, estas investigaciones se encuentran en un marco diferente al actual, puesto que la pandemia ha conllevado a que en muchos casos se opte por una modalidad remota para trabajar, implicando que las organizaciones tengan que adaptarse a estas nuevas condiciones (Paca, 2020). Desde el comienzo de la pandemia, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021), en el Perú, la tasa de desempleo ascendió a un 10% aproximadamente. Ante ello, el teletrabajo ha sido la respuesta para continuar trabajando, el cual hace referencia, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020a), a cómo los/as colaboradores/as usan las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) para laborar fuera de las instalaciones de la organización.

El teletrabajo en nuestro país ha conllevado un gran desafío para las diferentes organizaciones, ya que, previamente, no se había implementado esta modalidad (Paca, 2020). Además, según Castro (2016), muchas de las organizaciones no contaban con una preparación especializada en la implementación de esta modalidad. Sumado a ello, una de las mayores dificultades para los/as colaboradores/as ha sido encontrar el balance entre las responsabilidades laborales y la vida personal (Jorquera & Herrera, 2020; OIT, 2020a). Estas dificultades para equilibrar ambos aspectos, de acuerdo con la Defensoría del Pueblo (2020), han afectado, mayormente, a las mujeres, porque ha provocado una sobrecarga laboral, la cual es originada, principalmente, por los otros roles que cumplen como el cuidado de otros (hijas/as, padres, entre otros) y el quehacer dentro del hogar (limpieza, preparación de los

alimentos, etc.). De este modo, el teletrabajo y la sobrecarga de tareas han perjudicado la salud mental de los/as colaboradores/as, ya que se han presentado niveles altos de ansiedad, depresión y estrés laboral (Briones-Jácome, 2020; Wang et al., 2020).

Por todos estos desafíos, el liderazgo y la cultura organizacional se han visto afectados. Por un lado, en relación con el liderazgo, se menciona que la pandemia no solo ha significado que los líderes deban adquirir habilidades y conocimientos de herramientas y plataformas tecnológicas para teletrabajar; sino también habilidades blandas (comprensión, escucha empática, etc.) para comunicarse y trabajar con los/as colaboradores/as en este nuevo contexto (Ballen, 2021). Estas habilidades permitirían al líder desplegar estrategias para fomentar prácticas eficientes y motivadoras en este nuevo contexto (Defensoría del Pueblo, 2020). Por otro lado, según Spicer (2020) y Mustajab et al. (2020), al encontrarse en constante incertidumbre, la cultura organizacional ha tenido que reevaluar sus prácticas y valores para lograr dos objetivos: mantener a las organizaciones en funcionamiento y buscar el bienestar laboral de los/as colaboradores/as.

Como se ha mencionado, algunas organizaciones han mostrado interés en el bienestar laboral de colaboradores/as frente a los efectos negativos de esta pandemia (Molina, 2020). El bienestar laboral es un concepto relativamente nuevo, puesto que anteriormente para su estudio se relacionaba con conceptos como satisfacción laboral o bienestar general. Sin embargo, en estos últimos años ha obtenido vital relevancia dentro de las organizaciones, lo cual ha implicado que existan diversos autores que definen este concepto. Por ello, para esta investigación, el bienestar laboral hace referencia a las condiciones laborales (p.e. espacio o entorno laboral, remuneración, supervisión de apoyo, responsabilidades, entre otros) y las oportunidades de control personal y de uso de habilidades personales que permitan satisfacer las necesidades dentro de la organización, previendo seguridad física, mental y social (Castañeda et al., 2017; Villanueva & Cubas, 2019, Warr, 2003).

Diversas investigaciones han encontrado una relación significativa entre la cultura organizacional orientada al empleado, que se encuentra en organizaciones más abiertas, pragmáticas y con control flexible, y el bienestar laboral (Calderón et al., 2003; Castañeda et al., 2017; Nader et al., 2014; Villanueva & Cubas, 2019). Además, estos hallazgos mostraron que esta relación aumentaría la productividad, mejoraría el desempeño laboral y fomentaría la competitividad organizacional (Castañeda et al., 2017). De igual forma, se señala que al percibir que la empresa ayuda a fomentar y afianzar el bienestar laboral se aumenta la

satisfacción laboral y facilita la identificación con la organización, lo cual reduciría la rotación del personal (Israwan et al., 2022; Moreno y Lemus, 2017).

De igual forma, una cultura organizacional más flexible ante los cambios promueve el bienestar laboral en los/as colaboradores/as. Sin embargo, Majluf (2019) menciona que para que ello ocurra es necesario un líder, puesto que es quien lleva a cabo las prácticas y valores de esta cultura. Es así que algunas investigaciones encontraron que los estilos de liderazgo efectivo, transformacional y situacional presentan una relación fuerte con el bienestar laboral (Álava y Vega, 2017; Liu et al., 2010; Torres, 2019; Villalba, 2001). Esto debido a que líderes de estos estilos lograrían identificar las necesidades del equipo de trabajo, permitiéndoles crear un ambiente de confianza entre los/as colaboradores/as. Igualmente, esta confianza aumentaría al incentivar la motivación en el equipo de trabajo. De este modo, se generaría un mayor compromiso dentro del equipo y se fomentaría un ambiente seguro y saludable en el trabajo (Álava y Vega, 2017; Torres, 2019). Además, se ha encontrado que esta relación aumentaría la productividad y reduciría el estrés laboral (Álava y Vega, 2017; Torres, 2019; Villalba, 2001).

Como hemos podido observar, el liderazgo y la cultura organizacional son dos variables que poseen una relación bidireccional. Esto puesto que el líder puede impulsar y transmitir los valores y las prácticas de la cultura organizacional y, de igual forma, las condiciones de esta cultura puede influenciar en el desarrollo de un determinado estilo de liderazgo (Vesga y García-Rubiano, 2020). Además, ante el contexto actual de pandemia, se ha encontrado que ciertos estilos de liderazgo (efectivo o transformacional) como de cultura organizacional (más abiertas, pragmáticas y con control flexible) estarían contribuyendo al bienestar laboral, a disminuir el estrés y a aumentar la productividad laboral (Álava y Vega, 2017; Liu et al., 2010; Torres, 2019; Villalba, 2001). En otras palabras, estas dos variables funcionarían como factores protectores en el contexto actual de pandemia y trabajo remoto. Por lo anterior, se plantea como objetivo general del presente estudio describir las características de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo durante la pandemia y cómo han afectado el bienestar laboral desde la perspectiva de los/as colaboradores/as.

Método

El presente estudio es de corte cualitativo fenomenológico, con el fin de lograr profundizar en la experiencia de los/as colaboradores/as de organizaciones de Lima Metropolitana durante el contexto de pandemia.

Participantes

Los y las participantes del presente estudio fueron hombres y mujeres que han trabajado entre uno a dos años de forma remota en organizaciones de Lima Metropolitana durante la pandemia. En la Tabla 1, se presentan los datos sociodemográficos de los y las participantes.

Tabla 1

Características sociodemográficas de los y las participantes

Pseudonimo	Sexo	Edad	Rubro de la organización	Tiempo dentro de la organización	Situación familiar o laboral
María	Mujer	22 años	Educación	1 año	Trabajadora, mientras estudia
Eva	Mujer	28 años	Retail	2 años	Trabajadora y madre
Norma	Mujer	32 años	Aduanero	2 años	Trabajadora y madre soltera
Lucía	Mujer	26 años	Consultoría	2 años	Trabajadora y soltera
Juan	Hombre	31 años	Educación	2 años	Trabajador y soltero
Kevin	Hombre	35 años	Comunicación estratégica	1 años y medio	Trabajador y padre
Antonio	Hombre	27 años	Salud	2 años	Trabajador y soltero
Federico	Hombre	28 años	Marketing	2 años	Trabajador y soltero

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas

Para formar parte de este estudio, se consideraron criterios de inclusión y exclusión. Por un lado, en relación criterios de inclusión, se determinó que pertenezcan o hayan pertenecido a una organización que haya implementado la modalidad remota. Otro criterio es que hayan trabajado en dicha organización como mínimo un año desde que inició la pandemia. Esto ya que permite que los/as entrevistados/as puedan tener mayores experiencias

en dicha organización y el periodo de adaptación al puesto en dicha empresa haya pasado (3 meses normalmente de iniciado su trabajo). Por otro lado, con respecto a los criterios de exclusión, se consideró que no hayan pasado por alguna pérdida reciente de un ser querido, puesto que se considera que puede seguir siendo un tema sensible para el/la participante y que se encuentre todavía en el proceso de duelo. En caso no hayan cumplido con alguno de los criterios, no se procedió con la entrevista. Con respecto a los medios usados para el contacto con los y las participantes, se utilizó las redes sociales como *LinkedIn* o *Facebook*. Además, se empleó el correo electrónico para las coordinaciones correspondientes con cada participante. Del mismo modo, al desarrollarse el estudio en modalidad virtual, se usó la plataforma Zoom para realizar las entrevistas.

En cuanto a los aspectos éticos, se consideró contar con un consentimiento informado (Apéndice A), el cual se envió a través de correo para que el o la participante conozca los aspectos centrales de este estudio y de su participación. En dicho consentimiento, se mencionó el objetivo del estudio, la confidencialidad a través del anonimato, que su participación era voluntaria, y se consultó por su autorización para grabar la entrevista. Asimismo, se consideró importante contar con un protocolo de contención virtual (Apéndice B) para manejar posibles situaciones movilizantes durante la entrevista. De esta manera, se buscó cumplir con los siguientes principios propuestos por la American Psychological Association (2010): “beneficencia y no maleficencia”, “respeto por los derechos y dignidad de las personas” y “fidelidad y responsabilidad”

Técnicas de recojo de información

Para este estudio se utilizó, por un lado, un ficha sociodemográfica (Apéndice C) con el objetivo de recolectar la información sobre el sexo, edad, lugar de residencia, puesto dentro de la organización y tiempo dentro de la organización. Por otro lado, se contó con una guía de entrevista semi-estructurada (Apéndice D), la cual fue construida específicamente para el estudio y, permitió indagar y profundizar en las percepciones y vivencias de las y los participantes en su organización dentro del contexto de pandemia, respecto de los constructos de interés del estudio. De este modo, las preguntas estuvieron agrupadas en 4 ejes (ver Tabla 2):

Tabla 2
Ejes de la guía de entrevistas

Eje	Cantidad de preguntas	Pregunta ejemplo
Condiciones del trabajo en pandemia	3 preguntas	En general, ¿cuáles han sido los cambios más importantes en su trabajo desde que inició la pandemia?
Características del liderazgo	5 preguntas	¿Cómo describiría a su líder?
Características de la cultura organizacional	6 preguntas	Describame tres características centrales de su empresa
Efecto del liderazgo y la cultura organizacional en el bienestar	5 preguntas	Después de todo lo que menciona, ¿considera que su organización ha permitido crear un balance entre el trabajo y la vida personal? ¿Por qué? Ejemplos.

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas

Procedimiento

En primer lugar, se realizó una convocatoria por las redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn). Después de corroborar que cumplieren con los criterios de inclusión, se coordinó con uno/a de los/as participantes para iniciar las coordinaciones y la entrevista. Luego de reajustar la guía de entrevista, se contactó con los/as demás participantes que habían respondido a la convocatoria para iniciar con las entrevistas. De este modo, se inició con el envío de los correos electrónicos, en los cuales se mencionaba sobre el objetivo del estudio, se preguntaba por su disponibilidad para realizar la entrevista y se enviaba el consentimiento informado. Finalmente, se les enviaba un último correo en el cual se colocaba el enlace del *Zoom*. En caso de que no deseara participar, se les enviará un correo agradeciendo por su respuesta.

Las entrevistas tenían una duración de 60 minutos aproximadamente, las cuales se iniciaban consultándole si le había quedado clara la naturaleza del estudio y si deseaba participar de este. Luego de que el/la participante indicaba su conformidad para participar, se realizaron las preguntas de la ficha sociodemográfica y de la guía de entrevista. De igual forma, se mantuvo presente el protocolo de contención virtual durante toda la entrevista para aplicarlo en caso fuera necesario. Por último, se transcribieron las entrevistas para proceder a la codificación y, posteriormente, realizar el análisis pertinente.

Ahora bien, para garantizar el rigor de la investigación, por un lado, se consideró el criterio de *integridad*, el cual reconoce la integración de las decisiones tomadas durante todo el proceso del estudio (Pistrang & Barker, 2012). Esto a través del principio de *fundamentación* de las conclusiones; es decir, que toda la información se haya recopilado a partir de las entrevistas. Por otro lado, se contempló al criterio de *coherencia*, pues busca integrar la información empírica recogida a través de las entrevistas junto con el marco teórico sobre el liderazgo, la cultura organizacional, el bienestar laboral y el contexto de pandemia por COVID-19 (Pistrang & Barker, 2012).

Análisis de la información

En el presente estudio, se optó por un diseño metodológico de análisis temático, el cual permite identificar e integrar la información en temáticas similares entre los y las participantes (Braun y Clarke, 2006). Para analizar la información, se realizan los seis pasos propuestos por Braun y Clarke (2012). En primer lugar, se buscó familiarizarse con la data a través de la revisión constante de las transcripciones, lo cual permitió identificar la información más relevante para el estudio. A partir de ello, se buscó obtener las ideas implícitas y ahondar en los significados encontrados en las entrevistas. En segundo lugar, se realizó la codificación, la cual permitió seleccionar la información que responda a la pregunta del estudio. Es así que se identificaron citas de las transcripciones, las cuales fueron organizadas en códigos en relación al tema propuesto.

En tercer lugar, a partir de la información seleccionada, se generaron temas de acuerdo a las similitudes encontradas en los códigos, los cuales fueron coherentes con el objetivo de investigación. Para asegurar la pertinencia de dichos temas, se revisó constantemente el marco teórico. En cuarto lugar, se llevó a cabo la revisión de los temas con la información codificada y la data completa para asegurar que el contenido de los temas sea relevante para el estudio. En quinto lugar, se realizó la denominación de temas, es decir, se le otorgó un nombre único y específico al grupo de códigos. Finalmente, la información fue agrupada en algunos temas de manera lógica y coherente. Cabe resaltar que las herramientas utilizadas en todo el proceso de análisis fueron *Google Docs* y *Google Sheets*.

Resultados y Discusión

En este apartado, se expondrán los principales hallazgos de la presente investigación, cuyo objetivo es describir las características de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo que han experimentado los/as trabajadores/as de organizaciones de Lima Metropolitana durante la pandemia y el efecto generado en su bienestar laboral desde la perspectiva de los/as colaboradores/as.

Para iniciar, un primer elemento a resaltar es que los y las participantes manifestaron ser trabajadores/as del sector de servicios. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020b; 2021), el mercado laboral tuvo un decremento significativo en diferentes sectores, siendo el sector servicios uno de los más afectados debido a la incertidumbre económica del país por la pandemia. Además, se reportó que la producción de las organizaciones dentro del sector servicios disminuyó un 11.9% con respecto al año 2019 (OIT, 2020b). Sin embargo, la recuperación de este sector fue más rápida, puesto que si bien el teletrabajo implicó varios desafíos, la adaptación de sus actividades fue más sencilla para la modalidad remota (ej. atención al cliente, enseñanza, diseño de páginas, reclutamiento y selección) (OIT, 2020a).

Otro detalle resaltante es que los participantes iniciaron laborando dentro de sus organizaciones durante la pandemia. Según Scheibe et al. (2022), la transmisión de la cultura organizacional a los y las trabajadores/as nuevos/as ha sido el proceso más difícil, puesto que la virtualidad ha entorpecido las relaciones entre los/as colaboradores. Es así que uno de los desafíos centrales para las organizaciones era integrarlos/as a la cultura de la empresa durante la pandemia (Scheibe et al., 2022). Esto se puede evidenciar en lo mencionado en las entrevistas:

Es más, me contaban que en presencial se vivía mucho más la cultura, en una conversación con el otro coordinador me dijo: 'Pucha, qué pena que estés pasando por un desafío grande de esa reestructuración del equipo con dos personas que en realidad han estado transmitiendo todo lo contrario a nuestra cultura, porque cuando estábamos en presencial, se podía vivir más esa cultura, ¿no?' (Kevin, trabajador de una empresa privada de comunicación estratégica, 35 años).

Adicionalmente, es importante mencionar que dentro de la investigación, se lograron identificar 4 estilos de liderazgos, los cuales presentan tanto características únicas como

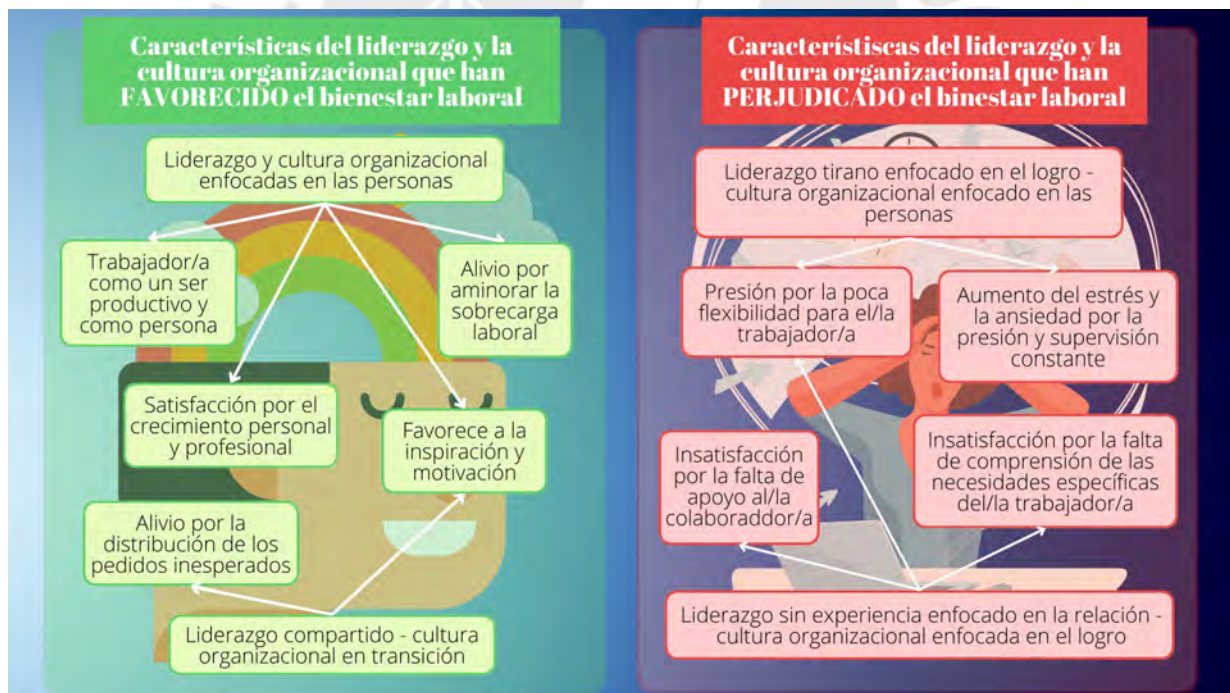
compartidas entre ellos: a) Liderazgo enfocado en las personas; b) Liderazgo compartido; c) Liderazgo tirano enfocado en el logro; d) Liderazgo sin experiencia enfocado en la relación. Asimismo, se distinguen 3 tipos de culturas organizacionales con características compartidas: a) Cultura organizacional enfocada en las personas; b) Cultura organizacional en transición; c) Cultura organizacional enfocada en el logro.

Bienestar laboral durante la pandemia y su relación con el liderazgo y la cultura organizacional

Considerando lo encontrado en las entrevistas, como se puede observar en el Figura 1, se halló lo siguiente: a) Características del liderazgo y la cultura organizacional que han favorecido el bienestar laboral; b) Características del liderazgo y la cultura organizacional que han perjudicado el bienestar laboral.

Figura 1

Bienestar laboral durante la pandemia de acuerdo al liderazgo y cultura organizacional



Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas de la investigación.

Características del liderazgo y la cultura organizacional que han favorecido el bienestar laboral

Por un lado, se encontró en las entrevistas que existen elementos del liderazgo y la cultura organizacional que han favorecido el bienestar laboral en los/as colaboradores/as, los cuales son: a) Liderazgo y cultura organizacional enfocados en las personas; b) Liderazgo compartido y cultura organizacional en transición. En primer lugar, se identificó que una cultura organizacional y un estilo de liderazgo que están *más enfocados en las personas* permiten producir satisfacción con la situación laboral. Esto se debe a que los/as trabajadores/as son considerados/as como seres productivos y como personas (Barrera et al., 2019; Denison et al., 2003; Diener, 2000). Esto concuerda con lo mencionado en las entrevistas:

a nivel general, la experiencia que he tenido ha sido satisfactoria, ha sido bueno, me ha hecho sentir como que no solo que reconocían mis logros, sino también que me entendían como persona, que que si yo en algún momento no podía trabajar un jueves, porque tiene que llevar a mi abuela al médico, era okey me dicen: ‘Ya anda, tranquilo’ y el viernes me escribían: ‘Oye, ¿todo bien? Necesitas un día más’, cosas así, así que eso ver más el lado humano de las personas, me hizo sentir muy bien” (Antonio, trabajador de una empresa privada de salud, 27 años)

En este fragmento, se puede apreciar la preocupación hacia las necesidades personales o familiares del/a colaborador/a por parte del/a líder. De acuerdo con Bass y Avolio (1993) y Robbins y Judge (2009), esta característica sería un elemento de los/as líderes transformacionales y carismáticos denominado “consideración individualizada”. Esto puesto que le brindan su apoyo de acuerdo a las necesidades particulares de cada trabajador/a, lo cual es sumamente importante en el contexto actual, debido a que se reconoce que la pandemia significó un impacto negativo en su salud mental y el teletrabajo trajo consigo más responsabilidades (Molina, 2020; Wang et al., 2020). Es así que genera una sensación de bienestar que impactaría en un mejor desempeño laboral (Bass y Avolio, 1993), creando un buen ambiente laboral (Jiménez-Díaz et al., 2021). Esto se puede complementar con lo mencionado en las entrevistas:

[...] esa preocupación de que a veces las reuniones pueden ser 4 de la tarde y, a veces, los viernes eran mis exámenes y yo tenía que decirle a mi jefa: “tengo examen a esa

hora” y era como que “Oh no, no te preocupes, estaré yo”. (María, trabajadora de una empresa privada educativa, 22 años)

Justo hace poco tuve un feedback con ella, ella también me dio sus impresiones sobre mí, así que este, al final, fue como que muy positivo, veo mi proyección y yo también como que siento que sí tengo afinidad con ella, tanto en lo laboral como en lo personal. (Eva, trabajadora empresa privada de retail, 28 años)

Asimismo, en esos extractos, se encontró que este estilo de *liderazgo enfocado en las personas* es beneficioso para el/la trabajador/a y la cultura organizacional, ya que no solo manifiesta interés por crear espacios para que puedan desarrollarse laboralmente y reconocerlos por sus esfuerzos, sino también muestran interés por su estado de ánimo y sus necesidades para cumplir con sus responsabilidades del hogar, académicas o familiares (Cranford et al., 2003). De esta manera, esta flexibilidad y comprensión hacia el/la trabajador/a permiten mayor bienestar y satisfacción para trabajar, puesto que facilitan la optimización de sus horarios, logrando así cumplir con sus actividades laborales, compartir más tiempo con su familia y/o realizar sus actividades personales (Cranford et al., 2003).

Igualmente, este *liderazgo enfocado en las personas* permite crear mayor motivación dentro del equipo de trabajo, puesto que poseen la capacidad de transmitir al equipo optimismo y positivismo a pesar de las dificultades del contexto actual de pandemia y el teletrabajo:

[...] es una persona muy jovial con una personalidad bastante encantadora, ¿no? Es una persona que transmite mucha buena vibra. Entonces, creo que eso contagia mucho a la organización, porque las directoras como que también tienen mucho ese estilo y eso, luego por default, baja hacia todos los niveles, ¿no? [...] Nos ayudaba para seguir trabajando por la buena onda (Kevin, trabajador de una empresa privada de comunicación estratégica, 35 años).

Esta característica se relaciona con lo encontrado en la literatura, la cual menciona que esta capacidad para contagiar “la buena vibra” a todos los niveles de la organización permite crear un buen ambiente laboral, lograr que los/as trabajadores/as confíen sus habilidades y motivarlos/as a seguir dentro de la organización (Bass y Avolio, 1993;

García-García, 2020; Lussier y Achua, 2013; Robbins y Judge, 2009). De esta manera, el buen ambiente laboral permite brindarle al/la trabajador/a tranquilidad y positividad, lo cual es importante en el contexto actual de incertidumbre, tristeza y pesar (Jiménez-Díaz et al., 2021). Asimismo, adquieren mayor autonomía y seguridad para realizar sus actividades (Bass y Avolio, 1993), lo cual se evidencia en el siguiente extracto: “se nos empodera mucho a los trabajadores [...] Creo que ha sido una buena decisión trabajar acá” (Kevin, trabajador de una empresa privada de comunicación estratégica, 35 años). Esto se ve beneficiado por la capacidad de los/as líderes para crear espacios seguros que les permitan brindar sus opiniones y aprender a través de sus equivocaciones, como lo señalan en el siguiente extracto:

[...] siempre te dejan ser como quien dice, no tienen ningún como que te lanzan a la piscina y pero está ahí como para sujetarte si es que te caes. Entonces, creo que eso te permite aprender y cometer errores, volver a aprender, ¿no?, y eso siempre es bueno para aprender. (Lucía, trabajadora de una empresa privada de consultoría, 26 años).

De acuerdo a la literatura, esta característica es un atributo relacionado a los estilos de liderazgo “transformacional”, “carismático” y “democrático-participativo”, puesto que estos líderes no solo motivan y animan a que sus seguidores/as brinden opiniones o iniciativas que permitan mejorar como organización y equipo de trabajo, sino también valoran dichas contribuciones (Simari, 2021; Villalva y Fierro, 2017). Ahora bien, estas características del estilo de *liderazgo enfocado en las personas* se encuentra fortalecido en una cultura organizacional caracterizada por enfocarse en sus colaboradores/as.

Los/as entrevistados/as señalan que el brindarles las herramientas digitales que les permiten trabajar remotamente e implementarles políticas de salud física y mental que les ayudan a afrontar la situación actual de pandemia y el teletrabajo es relevante. Es así la a este tipo de cultura organizacional se le ha denominado *cultura organizacional enfocada en las personas*. Esto se puede observar en los siguientes fragmentos:

Lo más fácil, uno es contar con los implementos necesarios, ¿no?, todas las herramientas tanto de Microsoft teams, ¿no?, digamos las herramientas electrónicas, de repente la posibilidad de hacer videollamadas sin ningún problema, el Jamboard, el Miro que ahora estamos usando [...] el tema de las laptops y eso, no fue problema, porque todos teníamos laptops, entonces, o sea, simplemente nos las hicieron llegar y

ya. También tenemos todos los implementos. (Lucía, trabajadora de una empresa privada de consultoría, 26 años).

[...] Tienen el cuidado de cada cierto tiempo, nosotros tenemos que pasar por un examen psicológico como chequeo preventivo si quieres, pero me parece que eso es ya dar un paso más allá de lo que otras empresas no hacen. (Antonio, trabajador de una empresa privada de salud, 27 años)

De esta manera, al brindarles estas herramientas digitales, medidas y políticas, la organización mostraría una mirada humana hacia el/la colaborador/a, ya que no solo les facilita trabajar desde casa, sino también les brindan estrategias para lidiar con este nuevo contexto para fomentar comportamientos saludables (Molina, 2020). Asimismo, esta cultura comparte características similares con una cultura organizacional “de clan”, puesto que estas culturas muestran énfasis en crear lazos humanitarios con sus colaboradores/as y facilitan espacios en donde puedan desarrollar sus habilidades (Cameron y Quinn, 1999; Rivera et al., 2018). Es así que, según la investigación de Gonzales (2021), durante la pandemia, esta cultura organizacional “de clan” ayudaría a afrontar los cambios, porque los/as trabajadores/as se sienten más comprometidos para apoyar a la empresa en circunstancias como la actual.

Por otro lado, este tipo de *cultura organizacional enfocada en las personas* busca cumplir tanto con los clientes como con los/as trabajadores generando así un equilibrio entre los intereses de la organización y las necesidades de los/as trabajadores/as. De esta manera, existe una negociación con los clientes para cumplir con sus demandas dentro del horario laboral de los/as trabajadores/as:

[...] hay que tener mucho cuidado en el manejo de clientes. Por ejemplo, si el cliente tiene un requerimiento y lo pide a las cinco y media de la tarde, desde nuestro lado decimos: ‘Oye, pero son las 5:30 de la tarde, no sé si lo vamos a hacer ahora, lo más probable es que mañana lo podamos hacer’. Y siempre hay necesidad de negociación, ¿no?, para no comprometer la hora de salida. (Federico, trabajador de una organización del rubro de marketing, 28 años).

Esta característica de negociación se relaciona con una cultura organizacional femenina, puesto que buscan lograr un equilibrio laboral a través del consenso y los acuerdos (Hofstede, 1980). Esta negociación llevaría a un consenso que permita cumplir con las demandas del cliente y respetar los horarios de trabajo de los/as colaboradores/as, mostrando preocupación por respetar tanto el interés del cliente como del/la colaborador/a. De esta manera, se logra crear un ambiente colaborativo para trabajar gracias a la comunicación constante entre las diferentes áreas:

ahorita es: “Chicos, somos un equipo, tenemos que ir avanzando, hay que comunicar las cosas, ¿en que estás tú, en qué estoy yo?”. La coordinación, la sincronía con el resto de los equipos es importante, también el entender a no solo a tu área, sino a distintas áreas, a veces, hay proyectos que son transversales y un área le solicita un recurso a otra, pero si ese recurso no se pudo cumplir por no sé algún tema familiar algún tema de trabajo o lo que sea, el área cliente era como que: “Ah, bueno te entiendo, porque o sea, todos vivimos, todos tenemos familia, todos estamos en casa. Así que normal te entiendo”. Eso creo que el vínculo es más este más humano (Antonio, trabajador de una empresa privada de salud, 27 años).

Esta negociación permite aliviar la sobrecarga laboral que existe en este contexto. De igual manera, este elemento se relaciona también con una cultura organizacional de “clan”, debido a que uno de los aspectos más importantes es el apoyo, participación y colaboración con los/as trabajadores/as, lo cual ayuda a generar la unión dentro de la organización (Cameron y Quinn, 2006). Según Molina (2020), en esta época de pandemia, la unión y colaboración de los/as trabajadores/as es fundamental para contribuir en la adaptación a los nuevos desafíos y retos de la organización.

Por todo lo mencionado, se puede evidenciar que un estilo de *liderazgo enfocado en las personas* junto con una *cultura organizacional enfocada en las personas* comprende al/a colaborador/a como un/a trabajador/a y como una personas con otras responsabilidades. Esto permite que se sienta satisfacción con su puesto de trabajo, puesto que facilita tanto el desarrollando profesional como personal (Peiró & Rodríguez, 2008). Es así que este punto es sumamente relevante, puesto que, según una investigación de Espinoza-Romo et al.

(2021), la pandemia significó un impacto negativo en los diversos ámbitos de vida del/la trabajador/a y un decremento de su productividad y motivación para continuar con sus labores en esta nueva modalidad, el teletrabajo. Esto conduce a que esta combinación entre el estilo de *liderazgo y la cultura organizacional enfocados en las personas* se traduzca en el aprecio y compromiso con la empresa en situaciones o circunstancias críticas o de cambios por parte del/la trabajador/a, como lo es la pandemia:

Creo que es una empresa resiliente porque con todos los golpes que han existido este económicos, [...] inclusive en un momento a las directoras se les bajo el sueldo, [...] me sorprenden mucho que ninguna haya dicho: 'No, me voy', más bien como que se pusieron la camiseta que creo que es a lo que debe aspirar toda organización a lograr con sus trabajadores, se pusieron la camiseta dijeron: 'Nos lo bajamos y cuando las cosas se recuperen, bueno, todos se normalizará' [...]. las personas siguen trabajando y tienen algunas casi ya una década [...]. Entonces, creo que eso habla mucho, habla muy bien de la confianza que tienen por la organización, del cariño que le tienen (Kevin, trabajador de una empresa privada de comunicación estratégica, 35 años).

De acuerdo con Hermosa-Rodríguez y Gómez-Ortíz (2021), este compromiso con el trabajo se debería a que los/as trabajadores/as perciben condiciones óptimas para trabajar en un contexto de incertidumbre como la pandemia y trabajo remoto. De esta manera, se lograría un impacto positivo en el bienestar laboral entre los/as colaboradores/as, porque tanto la cultura organizacional como el liderazgo ejercido brindan estabilidad, claridad, apoyo y respaldo para sobrellevar situaciones complejas que demandan mayor carga laboral y mayores responsabilidades (Boekhorst et al., 2021; Jiménez-Díaz et al., 2021). Es así que el/la trabajador/a encuentra las condiciones laborales (herramientas digitales y aparatos electrónicos) para trabajar remotamente y consigue oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente gracias a los espacios laborales generados por el/la líder, la implementación de políticas de salud mental por parte de la organización, y la mirada humana que poseen el/la líder y la organización de sus trabajadores/as (Hermosa-Rodríguez y Gómez-Ortíz, 2021; Jiménez-Díaz et al., 2021; Torres, 2019).

Sin embargo, se identificó otras características del liderazgo y cultura organizacional que benefician el bienestar laboral, la cual es un *liderazgo compartido* en una *cultura organizacional en transición*. Es importante mencionar que este liderazgo surgió gracias a que no existía un líder formal dentro del área del colaborador. Es así que, según Day et al. (2004), esta sería una forma del equipo para lograr cumplir con las actividades dentro de la organización. Además, se caracterizó por rotar el liderazgo entre los/as miembros del equipo de acuerdo a su conocimiento de la tarea o actividad (Hoch y Dulebohn, 2013; Peiró y Rodríguez, 2008). Ello permitió una mejor distribución de las tareas de acuerdo a sus conocimientos, estableciendo decisiones grupales (Vázquez et al., 2022, Spillane, 2006). Es así que ello habría mitigado la carga de trabajo, que, en este caso, sería la mayor dificultad del teletrabajo (Peiró y Rodríguez, 2008) y una *cultura organizacional en transición*. Esto se muestra en lo mencionado en las entrevistas:

Entonces, vamos como una cuestión de como si fuese un liderazgo compartido, porque dos pueden asumir más normalmente, uno porque tiene más experiencia en la universidad y en los temas académicos, y otro porque conoce los temas administrativos. Pero puede llegar un pedido y vamos rotando o cambiando. [...] Por ejemplo, al llegar algún otro pedido, nos juntamos en los únicos dos espacios en los que estamos los 5 disponibles [...] y lo resolvemos rápido, porque tenemos que tomar una decisión y repartir el trabajo. (Juan, trabajador de una empresa privada educativa, 31 años).

En la literatura, esta cualidad es una característica del estilo de liderazgo denominado “disperso”, “distribuido”, “colectivo”, “co-liderazgo” o líder-plus de tipo “distribución coordinada” puesto que, según diversos autores, el rol de líder se distribuye en todos/as los/as colaboradores/as del equipo de trabajo, lo cual implica que la toma de decisión se basa en un proceso colectivo más que en un proceso individual para lograr un mismo objetivo (Bryman, 1996; Camburn et al. 2003; Pearce y Conger, 2003; Spillane, 2006). De igual forma, este liderazgo lo asume el equipo tanto para decidir colaborativamente como para asumir la responsabilidad en conjunto sobre los resultados (Hoch y Dulebohn, 2013; Peiró y Rodríguez, 2008). Además, Vázquez et al. (2022) menciona que ello se debe a que se

reconoce que estas personas pueden presentar ciertas habilidades necesarias en determinados momentos.

De acuerdo con lo encontrado en las entrevistas, este estilo de liderazgo facilita que exista mayor cooperación entre los/as miembros para realizar actividades, puesto que se concibe un entendimiento del equipo y de la tarea:

con él yo he hecho bastante equipo, somos de los que más dictamos los talleres en nombre de la carrera. Entonces, fluimos bastante, de pronto, él quiere algo, yo soy muy bueno haciendo artes gráficas, diseños, además de mi editado. Entonces, ya en la cabeza ya sabemos hacia dónde va cada uno. Es lo que te decía cuando tú te puedes compenetrar con alguien por entender la visión hacia dónde va, es más fácil [...] este liderazgo que se pueda compartir por por ciertas etapas en las áreas. (Juan, trabajador de una empresa privada educativa, 31 años)

Esto también sería una característica del estilo liderazgo compartido, ya que, según Hoch y Dulebohn (2013), y Peiró y Rodríguez (2008), gracias a que existe este conocimiento del equipo e involucramiento en la tarea, el liderazgo sería mutuo para el cumplimiento de los objetivos. Es así que se genera en los/as trabajadores/as inspiración y motivación para no solo realizar sus actividades, sino también para continuar y mejorar la organización gracias a este estilo *de liderazgo más compartido en una cultura organizacional en transición*:

Dentro de mi área, propiamente tenemos ese rol de líder entre todos actualmente. Entonces, hay algunas personas que pueden asumir esa inspiración que estoy buscando para seguir [...] Creo que tiene muchos aspectos que, evidentemente, hay que corregir, pero, justo esos aspectos, te permite a ti proponerlos, que pasen estas cosas, te ayudan también a ‘Oye, mira, sucede esto y tal vez deberíamos resolverlo de esta manera, ¿no?’ [...]. Pero, está bien, es para poder crecer entre todos (Juan, trabajador de una empresa privada educativa, 31 años)

Anzorena (2019) señala que tener líderes que inspiran y espacios en los cuales plantear propuestas de mejora influye positivamente en el/la trabajador/a, porque se percibe un crecimiento y desarrollo laboral dentro de la empresa, lo cual beneficia el bienestar en los/as colaboradores/as. En este caso, se reconoce que cada integrante del equipo posee un

valor añadido que permite al equipo inspirarse, mejorar y continuar (Carson et al., 2007). Todas estas características ayudarían a generar un buen ambiente laboral en el equipo, puesto que se existe una relación más horizontal entre ellos/as y compromiso con el grupo (Carson et al., 2007; Lambert, 2002).

Como se mencionó, este liderazgo se encuentra en una *cultura organizacional en transición*. Si bien presenta políticas o estrategias que buscan mejorar el bienestar de los/as colaboradores/as en un contexto pandémico, muestra dificultad en aminorar la sobrecarga laboral. Según algunas investigaciones, se encontró que este tipo de cultura se relaciona con una cultura organizacional con “enfoque en el cliente” predominante, porque busca principalmente cumplir con todas las demandas de sus clientes (Correa & Ninasivincha, 2019; Diener, 2000). Durante la pandemia, este tipo de cultura impactaría negativamente en la salud física y mental, pues se aumentan los niveles de cansancio y agotamiento por trabajar fuera del horario laboral (Henríquez-Basurto et al., 2022). Esto se puede identificar en los siguientes extractos:

Lo que también he notado, es que a veces las funciones, bueno yo desde mi puesto o puedo sentir, muchas veces como que si surge una tarea nueva o hay algo que hacer que demande un poco más de tiempo, estas funciones es como que se las encargan como que al puesto más operativo, en este caso, nosotros. Entonces, nos sobrecargan en tiempo y creo que sí falta preocupación por ese lado (Eva, trabajadora de una empresa privada de retail, 28 años).

Entonces, qué hace eso, el tema de mi trabajo, hay algunas veces que estoy sobrecargado más del estándar, ¿no?, o de pronto, los pedidos lleguen constantemente, entonces, al no tener más espacios de horas, yo ya empiezo a tomar horas de mi tiempo o ya está en mi cabeza, ya sé que me va a poder, entonces, mejor consumo una noche más de mi tiempo para de una vez tenerlo listo, porque llegan los pedidos y a veces no nos abastecemos y somos 5 y somos de las carreras que tiene más coordinadores. Hay otras carreras tiene dos o no sé qué magia harás. Nosotros siendo 5 a veces nos quedamos hasta más tarde y nos volvemos a reunir. (Juan, trabajador de una empresa privada educativa, 31 años).

Sin embargo, esta cultura organizacional buscaría contrarrestar esta dificultad brindando aparatos electrónicos y/o implementando políticas de salud mental y física para

mejorar el bienestar de sus trabajadores/as. Esto se puede observar en el siguiente extracto de las entrevistas:

Siento que la organización es como que sí se preocupa de alguna forma por nosotros. Hace poco tiempo pusieron una aplicación por la cual podíamos pedir psicólogo, agendar sesiones y también con un nutricionista completamente gratis y cuántas veces queramos y siento que fue algo muy bueno para nosotros, porque ahora en pandemia es como que no tienes ganas de contar tus problemas o has perdido alguna persona, como en mi caso. También, como estar separados físicamente, no es muy saludable. Siento que mi empresa como que sí se ha preocupado por eso, eso me gusta bastante de la empresa. (Eva, trabajadora de una empresa privada de retail, 28 años)

De esta manera, este estilo de *liderazgo compartido* ayudaría a mitigar las dificultades de la *cultura organizacional en transición*, puesto que estaría logrando crear estabilidad, claridad y apoyo para sobrellevar, por un lado, situaciones complejas que demandan mayor carga laboral (Boekhorst et al., 2021) y, por otro lado, lidiar con las nuevas condiciones que ha impuesto el teletrabajo y la pandemia (Molina, 2020). Esto lograría generar bienestar laboral en el/la colaborador/a debido a que este estilo de liderazgo ayudaría a moderar la sobrecarga laboral gracias a su cooperación, cohesión y apoyo dentro del equipo (Yeatts y Hyten, 1998), permitiendo que lidien con las dificultades de esta *cultura en transición*. En otras palabras, el entorno laboral sería óptimo para que, a pesar de las dificultades, puedan detectar oportunidades para desarrollar profesional y personalmente puesto que pueden satisfacer sus necesidades dentro de la organización gracias a las características de este liderazgo compartido.

Es así que estos dos estilos de liderazgo (*enfocado en las personas y compartido*) y estos tipos de cultura organizacional (*enfocado en las personas y en transición*) favorecen el bienestar laboral en sus trabajadores/as: “Entonces, eso me hace sentir muy cómoda hasta ahorita porque cuando tengo algún problema, digo como que ‘Ahora qué hago, me ha pasado esto, esto, esto’ y mi subgerente me calma.” (Lucía, trabajadora de una empresa privada de consultoría, 26 años). Junto con ello, también se puede observar esa misma idea en la siguiente cita:

Me siento bastante contento con el liderazgo de la CEO [...] Es una persona que transmite mucha buena vibra. Entonces, creo que eso contagia mucho a la

organización, porque las directoras como que también tienen mucho ese estilo y eso, luego por default, baja hacia todos los niveles, ¿no? Creo que que se contagia de una forma buena esa esa horizontalidad, esa buena vibra, esa apertura y digamos hay una cultura compartida en ese sentido, ¿no?, de buena vibra. (Kevin, trabajador de una empresa privada de comunicación estratégica, 35 años)

Esto también es un aspecto fundamental puesto que el bienestar laboral se traduciría en el aprecio y compromiso con la empresa en situaciones o circunstancias críticas o de cambios, como lo fue la pandemia. De acuerdo con Hermosa-Rodríguez y Gómez-Ortíz (2021), este compromiso con el trabajo se debería a que los/as trabajadores/as perciben condiciones óptimas para trabajar en este contexto de pandemia y de trabajo remoto. Por ello, estas culturas organizacionales y estos estilos de liderazgo no solo favorecen el bienestar laboral de sus colaboradores/as, sino también generan compromiso con el trabajo, equipo y organización (Gil, 2008; Robbins y Coulter, 2010). Esto en concordancia con lo señalado por uno de los/as entrevistados: “te juro que con eso (políticas de desconexión, reconocimiento de logros, comprensión con la situación, entre otros) me fidelizó totalmente con la empresa y con el equipo. Por eso, me he quedado básicamente toda la pandemia.” (Antonio, trabajador de una empresa privada de salud, 27 años).

Como se ha observado, el/la líder sería un elemento central dentro de las organizaciones, porque es quien transmite los valores de la organización al resto del equipo y brindan claridad y respaldo para generar un ambiente y emociones positivas como felicidad, comodidad, satisfacción y tranquilidad (Harms et al., 2017). Por ello, aunque exista, por ejemplo, una *cultura organizacional en transición* o enfocado *en las personas*, si el/la líder no fomenta el bienestar laboral, el apoyo, el compromiso y la fidelización se verían perjudicados:

Me sentía estresada por tanta presión por parte de ella [...] Una respuesta que ella me dio y fue la razón por la que yo la verdad me salgo fue el hecho de que me dice que se supone que yo estoy ya en el mundo laboral y que eso se puede presentar en cualquier momento, que cuando salga a la realidad por decir así, no les va a importar si es sábado o domingo. [...]. Entonces, no me gustaba que los derechos no se respetaban

en ese aspecto, ¿no?, por el hecho de ser un practicante. (María, trabajadora de una empresa privada educativa, 22 años)

Características del liderazgo y la cultura organizacional que han perjudicado el bienestar laboral

Por otro lado, se halló características que han perjudicado el bienestar en los/as colaboradores/as, las cuales están relacionado con un estilo de *liderazgo sin experiencia enfocado en la relación* o *liderazgo tirano enfocado en el logro* con una *cultura organizacional enfocada en el logro* o *cultura organizacional enfocada en las personas*. En primer lugar, se identificó un estilo de *liderazgo sin experiencia enfocado en la relación*, caracterizada por compensar su falta de conocimiento del contexto laboral peruano a través del apoyo en ciertas actividades laborales familiares para la líder. Esto se puede evidenciar en el siguiente fragmento:

[...] Ella ha vivido tanto tiempo fuera de Perú que no conoce mucho la normativa peruana, ¿no? Entonces, nosotros trabajamos mucho con la aduana, con multas, con plazos y es importante saber, tener claro lo que lo que necesita el cliente. [...] Sin embargo, nos dice también “si necesitas algo, dime, pero yo no te puedo ayudar en este lado, pero tal vez en el otro sí”. Colabora con nosotros. También, digamos, si nosotros nos estancamos en una tarea, digamos, le digo: “Oye, mira, estoy con tanta chamba que no puedo verificar facturas, ¿podrías ayudarme?”. Ella lo hace, o sea, no tiene el “Oye, no, yo soy tu jefa, ¿cómo vas a pedir eso?”. Al contrario, si lo hace, si nos apoya si tenemos alguna dificultad o si no nos alcanzará el tiempo (Norma, trabajadora de una empresa privada aduanera, 32 años).

De acuerdo con Katz (1955), los líderes poseen tres tipos de habilidades para ejercer y legitimar su puesto: técnicas, conceptuales y humanas. En este caso, la líder al poseer pocas habilidades técnicas y conceptuales sobre los procedimientos dentro de la organización y del contexto laboral peruano, busca colaborar en actividades conocidas logrando mostrar sus habilidades humanas y, de alguna forma, habilidades técnicas (Katz, 1955). Esto con el objetivo de no dificultar la consecución de objetivos del equipo de trabajo (Topchik, 2008). Ahora bien, la habilidad humana presenta también componentes de empatía y la capacidad de entendimiento de la situación del/la trabajador/a (Katz, 1955). Es así que este apoyo no solo se presentaría para realizar ciertas actividades laborales, sino también brindaría apoyo en base

a las necesidades personales de cada colaborador/a. Por ejemplo, facilitó el retorno a la presencialidad a las madres trabajadoras dentro de su equipo:

El hecho de volver gradualmente a presencial ha sido gracias a ella en realidad, no ha sido algo que la empresa lo haga porque sí [...] Entonces, yo creo que más esa flexibilidad conmigo y con otras compañeras por cierto, ha sido más por la líder (Norma, trabajadora de una empresa privada aduanera, 32 años).

Según la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969), en este caso, la líder se enfocaría en un comportamiento orientado a la relación, ya que brinda apoyo a su equipo a través de la escucha y comprensión de la situación en la que se encuentran (Hersey & Blanchard, 1969). No obstante, se podría decir que este estilo de liderazgo no logra adaptarse exitosamente a la situación, puesto que para ejercer un buen liderazgo según esta teoría se debe conocer tanto el contexto laboral como personal de los/as trabajadores/as (Hersey & Blanchard, 1969). De esta manera, este liderazgo ejercido sin práctica y conocimiento de la normativa y contexto peruano solo brindaría apoyo a su equipo por conocer el contexto personal de sus colaboradores/as. Es así que se generaría malestar dentro del equipo y resuelven entre los/as compañeros/as los inconvenientes del trabajo:

Digamos que los incendios siempre los hemos tenido que pagar nosotros como trabajadores o con compañeros de otras áreas. A lo mucho, ha podido es ella decirnos: “Habla tú o hazlo tú, porque yo no sé”, sincerarse, ¿no?, y decir no lo sé. Bueno, a raíz de eso, nosotros tenemos que poner las pilas y verlo ver una solución de otra forma, pero de ahí no, no sabía qué decirte (Norma, trabajadora de una empresa privada aduanera, 32 años).

Este estilo de liderazgo dentro de una organización que posee una *cultura organizacional enfocada en el logro* sería desfavorable para el bienestar laboral de los/as trabajadores/as. Esto se debe a que una *cultura organizacional enfocada en el logro* presenta tres características: a) sobreexigencia laboral para cumplir con los objetivos organizacionales, b) poca confianza en los/as trabajadores/as, c) poca de preocupación por el/la trabajador/a. Estas características están vinculadas, puesto esta sobreexigencia laboral hacia el/la trabajador/a se debería a la falta de confianza en el trabajo de los/as trabajadoras/as, lo cual genera que estos/as mismos/as perciban que la organización muestra poca preocupación por su bienestar. A continuación un extracto que refuerza esta idea:

En mi caso, creo que la empresa es muy chica y más como tuvieron esta separación de personal están tratando de crecer a una velocidad que yo creo es imposible, teniendo en cuenta el tiempo y todo lo que han perdido, ¿no? Entonces, se nos exige mucho, nos exige mucho estar disponibles incluso fuera de horario, ¿no? (Norma, trabajadora de una empresa privada aduanera, 32 años).

Nos pasaba que la administradora nos decía por ejemplo que seguramente nosotros estábamos durmiendo o que no estábamos en casa, ¿no?, entonces, como que había una desconfianza, a pesar de que estamos todo el tiempo con el teléfono y nos podían llamar y saber dónde estamos. Creo que ahí había una desconfianza, [...] pese a que sí estamos logrando las metas que se habían propuesto. (Norma, trabajadora de una empresa privada aduanera, 32 años).

Esta característica se relaciona con una cultura organizacional de “tipo jerárquico” en la cual existe una marcada orientación al logro de resultados (Villarreal et al., 2014). Si bien no es de por sí negativa, cuando es más importante cumplir con estos logros sin importar el/la trabajador/a, se le sobrecarga laboral y psicológicamente y más considerando la pandemia y su impacto (Molina, 2020). Junto a ello, esta desconfianza es un aspecto de una cultura organizacional “jerárquica” o “burocrática”, porque se busca cumplir con los procedimientos y reglas establecidas por la organización (Contreras et al., 2009). Esta desconfianza ha aumentado durante la pandemia, puesto que estas culturas se basan en la supervisión constante del trabajo del/la colaborador/a, entonces, al no tener esta supervisión presencialmente, existen más dudas del cumplimiento y desarrollo de las actividades de sus trabajadores/as (Luna & Arias, 2022).

Esto conlleva también a que exista una falta de reconocimiento de las necesidades específicas de sus colaboradores/as, lo cual impacta negativamente en ellos/as, generando mayor estrés o malestar (Molina, 2020), puesto que solo se les reconoce como trabajadores/as y no como personas (Luna & Arias, 2022), como se puede observar en el siguiente fragmento:

Entonces, el año pasado yo me titulé, tenía que trabajar, tenía que ver a mi hijo y tenía que estudiar, [...] yo le decía a mi compañera: ‘Nos conectamos para hacer para avanzar’, pero ya tenía a alguien que me decía: ‘No, es que ya tenemos una reunión, es un cliente y necesitamos captarlo, porque el volumen que maneja lo necesitamos para la empresa’. Entonces, yo pese a que les indicaba que tenía que atender a mi hijo, me decían que no (Norma, trabajadora de una empresa privada aduanera, 32 años).

De esta manera, esta relación entre el estilo de *liderazgo sin experiencia enfocado en la relación* y una *cultura organizacional enfocado en el logro* no logra brindar ni el apoyo ni las medidas necesarias para favorecer el bienestar en los/as trabajadores/as, lo cual genera insatisfacción con su situación actual en el trabajo:

En el área, somos cuatro mamás. [...] Y todas hemos coincidido en que nos iba mejor estar en casa, pese a que trabajamos un poco más, por el tema de la seguridad de nuestros hijos [...], algunas de ellas lo comunicaron a mi líder y a la gerencia, no hubo respuesta positiva o la búsqueda de una mejor alternativa para nosotras. También había una señora, que ya no está trabajando, pero su esposo había fallecido recién por covid, ella también estaba mal y, obviamente, era como que mucho riesgo que ella vaya a trabajar en ese estado y tampoco hubo una flexibilidad para ella. Entonces, hasta el día de hoy, seguimos preguntándonos si la empresa está haciendo algo por nuestro bienestar, porque ellos nos exigen resultados, pero nosotros también quisiéramos ver algo recompensado por el lado humano más que por el trabajo. (Norma, trabajadora de una empresa privada aduanera, 32 años)

Es así que se puede evidenciar que tanto la poca flexibilidad de la organización como la falta de comprensión del/la líder por la situación actual de los/as trabajadores, generan insatisfacción, miedo e inseguridad. De acuerdo con Espinoza-Romo et al. (2021), un ambiente y una figura de poder que ejerce presión y tensión dentro de la organización impacta negativamente en el bienestar laboral, lo cual se agrava aún más actualmente por el

contexto actual de pandemia e la incertidumbre perjudicando la salud mental (mayores niveles de estrés, depresión y ansiedad) (Molina, 2020; Wang et al. 2020). Adicionalmente, esta falta de preocupación por parte de la organización y el apoyo eventual de la líder perjudica aún más cuando los/as colaboradores/as poseen características específicas como ser madre:

Además, digamos, tenía las vacunas de mi hijo, entonces, tal vez no es que uno quiera faltar todo el tiempo, sino que digamos, a mí, no me da confianza mandar a mi hijo con su papá a la vacuna, porque, primero que no lo conoce muy bien por eso mismo que no han convivido y yo sentía que tenía que estar ahí para poder acompañarlo. Entonces, a mí, no me daban esa facilidad de acompañar a mi hijo a las vacunas (Norma, trabajadora de una empresa privada aduanera, 32 años).

Esto es sumamente importante debido a que las trabajadoras madres de familia de por sí poseen mayores responsabilidades al criar a sus hijos/as (Batthyány y Sánchez, 2020; Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020; Defensoría del Pueblo, 2020). Entonces, al tener un estilo de *liderazgo sin experiencia enfocado en la relación* y una *cultura organizacional enfocado en el logro* que no comprende el contexto particular del/la trabajador/a, se genera más situaciones de incertidumbre y estrés, generando escasas condiciones laborales que les permitan trabajar y cumplir con sus otras responsabilidades (Aliaga et al., 2021); es decir, no se genera un equilibrio en estos ámbitos. Debido a que no existe un ambiente y/o figura que posea habilidades como una escucha activa, guía y apoyo para aminorar dicha carga de trabajo (DeCenzo y Robbins, 2008). De este modo, no se estaría fomentando prácticas enfocadas en el bienestar del/la trabajador/a (Andrews y Withey, 1976).

Ahora bien, los/as entrevistados/as describieron otro estilo de liderazgo denominado para la presente investigación como *liderazgo tirano enfocado en el logro*, el cual se encontraba asentado en una *cultura organizacional enfocada en la persona*. De acuerdo a lo hallado en las entrevistas, este estilo de liderazgo se puede considerar uno de los más perjudiciales para el bienestar, puesto que existe un seguimiento constante por parte del/la líder para verificar el cumplimiento de las tareas:

Parte de 2020, se volvía tóxico, porque nuestra jefa estaba como que muy pendiente de ti a tal nivel que uno sentía que ya lo hostigaban [...] ella te hace seguimiento,

nosotros le decíamos persecuimiento, porque los perseguía [...] o sea, nos hacía seguimiento de muy de cerca, demasiado cerca, ¿no?, ahí sí sentía que estaban respirando en mi nunca, porque me decía “Pero Lucia, no es posible que te puedes demorar dos días en hacer seis referencias, eso debería salir en un día” y yo tenía que explicarle el porqué era desgastante. Entonces, tenía que relatarle todo mi día (Lucía, trabajadora empresa privada de consultoría, 26 años).

Esta característica está relacionada a un liderazgo “autoritario” y “autocrático”. De acuerdo a Cuadrado et al. (2006) y Pazmiña et al. (2016), estos/as líderes autoritarios/as y autocráticos/as supervisan persistentemente el trabajo de los/as colaboradores/as para verificar si están cumpliendo con lo establecido, porque ellos/as determinan qué y cómo se realiza el trabajo. De esta manera, se crea un ambiente más tenso que se agrava por el contexto de cambio y crisis de la pandemia, el cual ha traído consigo mucha incertidumbre y ha perjudicado la salud mental de la población (Hermosa-Rodríguez & Gómez-Ortíz, 2021). De esta manera, según Cuadrado y colaboradores (2006), esto dificultaría más la adaptación a las nuevas condiciones de trabajo, creando mayor presión en los/as trabajadores/as .

Asimismo, al brindarle mucho mucho énfasis al desempeño laboral de acuerdo a lo establecido por el/la líder (Warrick, 1981), se marca una pauta rígida del proceso de trabajo y se presenta una menor flexibilidad para el cambio, lo cual está en concordancia con lo encontrado en las entrevistas:

“[...] las dos semanas que trabajamos por horarios era estar sentada frente a un computador sin avanzar nada literal, porque había cosas que se mandaban y, usualmente, yo hacía rápido por el hecho de que quería terminarlo [...]. Está bien todo ello, pero no me gustaba mucho ese tema, porque sentía que había mucha pérdida de tiempo, cuando era para un excel, cuando se podría avanzar otras cosas, pero no me permitía realizarlas, porque era mejor estar como que de 8am hasta las 4pm o 3pm, si es que yo deseaba tomar mi almuerzo” (María, trabajadora de una empresa privada educativa, 22 años).

Como se puede evidenciar, la líder estableció un estilo de trabajo, en el cual la líder determinó cómo debía ejecutar y realizar su trabajo. Esto muestra un enfoque más en la actividad laboral que en las personas, es decir sus colaboradores/as (Warrick, 1981). Junto a

ello, impone y supone que van a cumplir sus mandatos en el momento que sea requerido (Geraldo et al., 2020; Jiménez y Villanueva, 2018), mostrando así poca flexibilidad en un contexto de pandemia en el que se necesita adaptación a las nuevas circunstancias y poca comprensión de la situación de cada colaborador/a (Ayoub, 2011), lo cual se relaciona con lo encontrado en las entrevistas:

A veces, me comentaba un sábado que yo no me encontraba en mi casa porque podía haber salido, estar de viaje o alguna otra cosa y me pedía un excel, pero tenía que entrar en la tablet, pero no la llevaba cuando salía, porque se supone que era sábado y me comenta que lo necesita urgente, porque no le cargan, no le había cargado el sistema por alguna razón y me dice que en Drive si me va a salir, si le iba a poder figurar y yo le mencionaba que no estaba ahí (María, trabajadora de una empresa privada educativa, 22 años).

En una ocasión, mi anterior consultora senior me había enviado un mensaje a las 9pm y un rato después el subgerente me habla y me dice “Lucía, no le has contestado” y yo pensé que no le había contestado un mensaje de ayer y veo que me había escrito hace 15 minutos y yo como que “Oye, son 15 minutos, he estado recogiendo el pollo” o pude haber estado haciendo mil cosas [...], pues le voy a contestar en unos minutitos más, no es como que el fin del mundo [...] tú estás en tu casa y que si bien estás trabajando, también tienes una familia que demanda de ti (Lucía, trabajadora de una empresa privada de consultoría, 26 años).

De acuerdo con Contreras et al. (2009), tener una relación unidireccional entre trabajador/a-organización-líder, en la cual solo se busca que el/la trabajador/a produzca y cumpla con sus objetivos sin un respaldo o preocupación por el bienestar de sus colaboradores/as, genera más estrés y ansiedad en ellos/as. En otras palabras, se afecta negativamente el bienestar laboral de los/as trabajadores/as, puesto que no encuentran las condiciones tangibles e intangibles en el trabajo para lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral (Warr, 2003). Esto se puede evidenciar en lo encontrado en las entrevistas:

Fue bastante complicado, yo sentía que aumentaba el estrés, o sea, uno normalmente maneja diferentes estresores, pero hay un nivel que tú puedes soportar, dices como que “Ya me estresa el trabajo mismo, me estresa el covid, las cosas que tengo que hacer en la casa” y manejarlo junto con el trabajo, “me estresas”. Aparte el hecho de

que te estén hablando constantemente, yo llegué a un punto en el que estaba haciendo mis cosas en la casa y me traía el celular y si sonaba o pasaba algo como que estás ahí mirándolo, pero yo sentía el susto como que “Me están hablando, me están hablando”, o sea llegó a hacer algo para mí inmanejable. (Lucía, trabajadora de una empresa privada de consultoría, 26 años)

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el rol de líder dentro de una organización es importante para el desarrollo de la organización y del equipo, así como para la transmisión de los valores de la cultura. Esto es importante resaltar, puesto que si bien la organización en la que se encontraban presentaba una *cultura organizacional enfocada en las persona* (comprensión de la situación del/la colaborador/a junto a políticas que favorecen el bienestar), se podría afirmar que este estilo de *liderazgo tirano enfocado en el logro* es lo que dificulta crear un equilibrio entre lo personal y laboral, y producir un ambiente de trabajo más flexible y tranquilo dentro de un contexto de incertidumbre total (Hermosa-Rodríguez & Gómez-Ortíz, 2021). Es decir, dicho estilo de liderazgo complicaba más la adaptación a las nuevas condiciones de trabajo, creando mayor presión en los/as trabajadores/as y generando emociones negativas (enojo, molestia, entre otros) (Cuadrado et al., 2006). Esto concuerda con lo encontrado en las entrevistas:

Hubo una vez en el que se molestó, le incomodó bastante que no haya estado en mi tablet un sábado por la mañana y pueda compartir ello. Yo estaba fastidiada, entonces, tuve la reunión con ella el lunes y le comenté: “Oye, yo estuve de viaje, entiendo que tal vez no tengas el documento y ello, pero se supone que no es un día laboral”. (María, trabajadora de una empresa privada educativa, 22 años)

Además, considerando el escenario actual, es aún más importante poder establecer y fomentar espacios propicios para el cuidado del/la trabajador/a y adaptación a estos nuevos escenarios (Molina, 2020). Esto puesto que se puede generar malestar e insatisfacción que conllevaría a la renuncia de los/as colaboradores/as:

Si no lo hacía yo, no lo hacía nadie más, porque a mí me había encargado, me habían dado con esa responsabilidad. Y son cosas que los clientes piden para el mismo día,

entonces, no me queda de otra, no te dicen: “Tú te tienes que quedar”, sino que tú mismo sientes la obligación de quedarte, y eso es algo que pasó mucho en mí en la empresa anterior donde estaba por ejemplo, aunque la empresa si nos daban facilidades [...] Cambiarme de empresa (RISAS) fue mi solución, ahora me siento más tranquilo. (Federico, trabajador de una organización del rubro de marketing, 28 años)

Algunas investigaciones señalan que las renuncias al puesto de trabajo se debería a que el liderazgo no contribuiría a fomentar el compromiso organizacional porque existiría una falta de empatía con la situación del/la colaborador/a (Chaparro et al., 2015; Lim et al., 2017). Junto a ello, dichas investigaciones también señalan que otro factor sería la percepción negativa de la cultura organizacional, puesto que se percibe que la organización no provee las condiciones necesarias para laborar adecuadamente (Chaparro et al., 2015; Lim et al., 2017). Es así que se podría afirmar que estas relaciones (*liderazgo sin experiencia enfocado en las relaciones con una cultura organizacional en el logro* o un *liderazgo tirano enfocado en el logro* junto con una *cultura organizacional enfocado en las personas*) generan en los/as trabajadores/as una sensación de poco bienestar laboral existiría una gran posibilidad de renuncia al puesto de trabajo. Sin embargo, se encontró que existen algunos aspectos externos a la organización que harían desistir a los/as trabajadores/as de tomar dicha decisión de renunciar. Por ejemplo, si este/a trabajador/a cumple el rol de proveedor para la familia o sustente económicamente de su hijo/a:

Es muy difícil porque tampoco puedo dejar el trabajo así nada más, porque tengo una familia que solventar, ¿no?, y la situación ahora está muy difícil en el tema de la empleabilidad. Entonces, digamos que estamos ahí, ahí resistiendo nada más. (Norma, trabajadora de una empresa privada aduanera, 32 años)

De esta manera, ambas relaciones entre las características de los estilos de liderazgo y los dos tipos de cultura organizacional mencionadas en este apartado no logran transmitir a los/as trabajadores/as un sentido de pertenencia ni apego con la organización en esta época de pandemia y durante el trabajo remoto. Esto estaría generando así menos compromiso con la organización en momentos de crisis, como la situación en la cual se encuentran los/as

trabajadores/as (Guerrero et al., 2022; Handy, 1987), en contraste con el apego que tuvieron las otras relaciones de características mencionadas en la anterior sección.

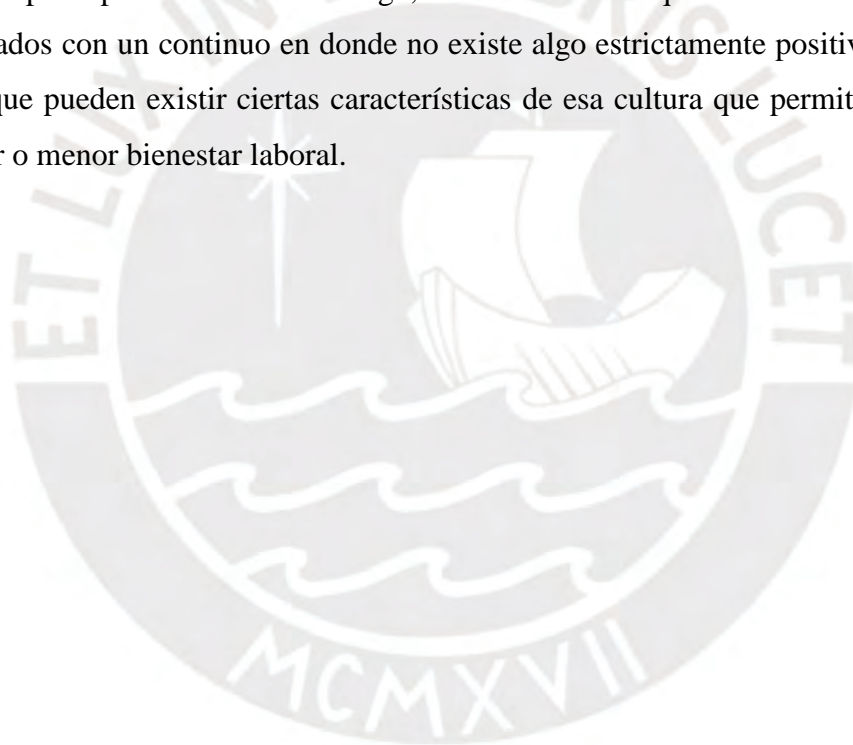
Por último, dentro de esta investigación, se ha logrado reconocer que durante la pandemia se han identificado estilos de liderazgos y culturas organizacionales que han beneficiado o perjudicado el bienestar laboral de los/as colaboradores/as. No obstante, las características de estos estilos de liderazgo o tipos de cultura pueden ir variando o transformándose para responder a este nuevo contexto e impactar en el bienestar de los/as trabajadores/as. Este último punto es importante porque la pandemia ha conseguido que todas las dimensiones de la vida (personal, laboral, familiar, entre otros) se dispongan en un solo ambiente, las casas u hogares de los/as colaboradores/as. De esta forma, algunas de las organizaciones al atravesar por estos nuevos retos han comprendido que sus trabajadores/as no solo son seres productivos, sino también son seres humanos con una vida más allá del trabajo.

Es así que se han encontrado ciertas características de las organizaciones y/o líderes que han fomentado el bienestar en sus colaboradores/as; sin embargo, otras características han desfavorecido dicho bienestar. Esto nos demuestra que las organizaciones y los estilos de liderazgos pueden poseer tanto características “buenas” como “malas” en un contexto único y lleno de incertidumbre como lo fue la pandemia. No obstante, la combinación de estas características pueden ayudar o perjudicar la búsqueda y creación del equilibrio en sus vidas, lo cual termina beneficiando también a las empresas. Esto puesto que, como se ha evidenciado en esta investigación, a más trabajadores/as satisfechos y con bienestar, más organizaciones saludables y productivas.

Conclusiones

- En el contexto de pandemia, se ha encontrado que los/as trabajadores/as identifican características específicas de estilos de liderazgo de su jefe/a y de la cultura organizacional que favorecen tanto aspectos laborales (conocimiento de las tareas, de políticas organizacionales, entre otras) como aspecto personales (empatía, solidaridad, entre otras), y que les facilita experimentar bienestar laboral dentro de su centro de trabajo.
- Respecto al bienestar laboral, por un lado, las características del liderazgo y cultura organizacional que favorecen el bienestar de los/as colaboradores son la comprensión del contexto de pandemia y las necesidades específicas de los/as trabajadores/as, puesto que genera alivio y satisfacción sobre su situación actual de trabajo, lo que permite un balance entre la vida personal y el trabajo. Por otro lado, el bienestar laboral se ha visto perjudicado por el aumento del estrés y ansiedad causados por la presión y supervisión constante del líder; generando insatisfacción con su situación laboral por la falta de comprensión del contexto del/la colaborador/a y la poca flexibilidad para aminorar la sobrecarga laboral.
- Con respecto al liderazgo durante la pandemia, se pudo identificar cuatro estilos en las entrevistas. Por una parte, se identificaron dos estilos de liderazgo que facilitan la adaptación al trabajo remoto. Así, el estilo de *liderazgo enfocado en las personas* se caracteriza por comprender el contexto del/la colaborador/a, por motivar la participación y opiniones, por ser percibida como mentor/a que facilita el aprendizaje. Asimismo, el estilo de *liderazgo compartido* aunque presenta ciertas dificultades para realizar procesos formales, permite que los/as trabajadores del equipo tomen decisiones grupalmente, logrando aminorar la carga laboral por la distribución según el conocimiento de la actividad.
- Por otra parte, se halló dos estilos de liderazgo que dificultan la adaptación al trabajo remoto. Así, un estilo de *liderazgo tirano enfocado en el logro* solo busca el cumplimiento de las actividades y se caracteriza por supervisar constantemente e imponer una forma de realizar adecuadamente las actividades. El estilo de *liderazgo sin experiencia enfocado en la relación* si bien comprende el contexto del/la colaborador/a y apoya en ciertas tareas, se caracteriza por la falta de conocimiento técnico sobre su trabajo, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos.

- En relación con la cultura organizacional durante la pandemia, se puede observar tres tipos de cultura, las cuales se caracterizaban por haber implementado algún tipo de ajuste mínimo para que sus trabajadores/as puedan trabajar desde casa; sin embargo, la diferencia entre estos tres tipos (*cultura organizacional enfocada en las personas*, *cultura organizacional en transición* y *cultura organizacional enfocada en el logro*) está en el nivel de preocupación, flexibilidad, comprensión, apoyo y respaldo hacia los/as colaboradores/as en relación con sus necesidades y su contexto específico. Dentro de estos tres tipos de cultura, se ha encontrado que una *cultura organizacional enfocada en las personas* permite percibir bienestar laboral dentro de sus colaboradores/as, mientras que *cultura organizacional en transición* y *cultura organizacional enfocada en el logro* perjudican en diferentes formas el bienestar laboral principalmente. Sin embargo, cabe mencionar que debemos entender estos resultados con un continuo en donde no existe algo estrictamente positivo o negativo, sino que pueden existir ciertas características de esa cultura que permiten generar un mayor o menor bienestar laboral.



Recomendaciones

- Como primera recomendación, a partir del presente estudio, los/as entrevistados/as mencionaron que sus superiores inmediatos eran predominantemente mujeres. Por ello, se sugiere realizar una investigación que compare el estilo de liderazgo en jefes masculinos en el contexto de pandemia, puesto que permitiría conocer si existe diferencias entre el liderazgo desempeñado por una mujer y un hombre.
- Relacionado con lo anterior, un aspecto resaltante a considerar es el género de los/as participantes. Esto puesto que se encontró que si bien tanto hombres como mujeres han tenido dificultades laborando durante esta pandemia, las mujeres por características específicas se han visto más afectadas que los hombres. Dichas características se relacionan con la maternidad y el rol de ama de casa de la familia. Es así que se recomienda a las organizaciones que puedan considerar aspectos transversales para generar espacios más saludables para las mujeres trabajadoras que son madres, amas de casa o cabezas de familia, puesto que presentan más responsabilidades.
- Además, otra sugerencia es llevar a cabo una investigación sobre el liderazgo y cultura organizacional en las nuevas condiciones que ha significado este retorno a la presencialidad y la post pandemia, puesto que esta investigación estuvo centrada en el primer año de la pandemia.

Referencias

- Aguilar Bustamante, M. C. (2017). Estudio comparativo del estilo de liderazgo y la cultura organizacional en asociaciones gremiales y directores de programas en psicología en Latinoamérica y España, con base en el proyecto Globe [Tesis de Doctorado, Universidad de La Laguna].
- Álava, M. L., & Vega, F. E. (2017). Incidencia del Liderazgo Situacional en el Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17-43.
- Aliga, O. A., Cofré, D., & Soto, R. (2021) Aprendiendo a trabajar confinados en el hogar: los efectos del trabajo remoto en el desempeño laboral durante la pandemia de Covid-19. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 4(06), 1-31.
- Alves, A., & Teixeira, R. (2021). *Cultura organizacional: compreendendo as diferenças entre Brasil e Reino Unido através da metodologia de Hofstede*. <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/37531/1/Cultura%20organizacional%20-%20Compreendendo%20as%20Diferen%c3%a7as%20entre%20Brasil%20e%20Reino%20Unido.pdf>
- American Psychological Association [APA]. (2010). Principios éticos de los psicólogos y código de conducta. *American Psychological Association*.
- Andrews, F. & Withey, S. (1976). *Social indicators of well-being: Americans' perception of quality of life*. Management Group Inc.
- Anzorena, O. (2019). *Lider-coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching organizacional*. Ediciones Granica.
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises.

- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Ballén, H. (2021). *Impacto de la pandemia en las organizaciones: nuevo camino de liderazgo*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38133/BALLEN%20SUA%20REZ%20HAIDY%20CAROLINA%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrera Sánchez, K. M., & Cabrera Campoverde, J. I. (2022). *Análisis Del Liderazgo Gerencial Como Determinante Del Fracaso En Las Mipymes De Guayaquil* (Tesis de Bachillerato, Universidad de Guayaquil)
- Barrera, L., Sotelo, M., Barrera, R. & Aceves, J. (2019). Bienestar psicológico y rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 1(2), 245-251.
- Basri, B., Dewi, R., & Purba, S. (2021). The influence of visionary leadership style on organizational commitment of private university lecturers. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 1799-1805.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3.^a ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M.; & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2da ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Batthyány, K., & Sánchez, A. S. (2020). Profundización de las brechas de desigualdad por razones de género: el impacto de la pandemia en los cuidados, el mercado de trabajo y la violencia en América Latina y el Caribe. *Astrolabio. Nueva Época*, (25), 9-21.
- Boekhorst, J., Hewett, R., Shantz, A. & Good, J. (2021). The double-edged sword of manager caring behavior: Implications for employee wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 507–521
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Using thematic analysis in psychology [Usando el análisis temático en psicología]. En H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology: Volume 2. Research designs: Quantitative, qualitative neuropsychological, and biological* (pp. 57- 71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-000>
- Briones-Jácome, I. E. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 26-34.
- Bryman, A. (1996) Leadership in organizations. En: S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies* (pp. 276-292). Sage.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137.
- Camburn, E., Rowan, B. y Taylor, J.E. (2003) Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4) 347–373.
- Cameron & Quinn (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Castañeda, Y., Betancur, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13.
- Castro, R. (2016). Teletrabajo: Una nueva tendencia del desarrollo laboral en el Perú. *Cámara de Comercio*, 14-16.
https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf
- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S. & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de Odontológica. *Universitas Odontológicas*, 34 (72), 19-26.
- Cismas, S. C., Dona, I., & Andreiasu, G. I. (2016). Responsible leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 111-118.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *Informes COVID-19: La pandemia del COVID-19 profundiza la crisis de los cuidados en América Latina y el Caribe*. División de Asuntos de Género.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45335-la-pandemia-covid-19-profundiza-la-crisis-cuidados-america-latina-caribe>
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of psychological research*, 1(2), 64-72.

- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud: Un estudio comparativo. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 13-26.
- Cranford, C. J., Vosko, L. F., & Zukewich, N. (2003). Precarious employment in the Canadian labour market: A statistical portrait. *Just labour*, 3, 6-22.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches [Investigación cualitativa y diseño investigativo. Elegir entre cinco enfoques]*. SAGE Publications.
- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Editorial Sanz y Torres.
- Day, D.V., Gron, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2008). *Supervisión* (Quinta ed.). Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo. (2020). *Sobrecarga de labores en las mujeres durante la cuarentena por la emergencia sanitaria*.
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/Documento-de-trabajo-N-002-2020-DPADM-Sobrecarga-de-labores-en-las-mujeres-durante-la-cuarentena-por-la-emergencia-sanitaria.pdf>
- Delgado, L., & Castañeda, D. I. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 14, 61-70.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.

- Didier, N., & Luna, J. F. (2017). ¿ Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295-311.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: !e science of happiness and a proposal for a national in-dex. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Duro, A. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología* (Vol. 46). Librería-Editorial Dykinson.
- Espinosa, J. C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 11(2), 303-317.
- Espinoza-Romo, A., Méndez-Puga, A., Rivera-Heredia, M., & Calderón-Mafud, J. (2021). Bienestar laboral en época de pandemia. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 3(2), 239-248.
- Esquivel, R., & López, L. (2018). Los “usos y costumbres” del estado de Oaxaca en las empresas turísticas de Bahías de Huatulco. Una caracterización de la cultura organizacional de Hofstede. *Investigaciones Turísticas* (15), 128-146. doi: <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2018.15.06>
- Erralde, M. (2018). *Psicología de las organizaciones*. Libros de Cátedra.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-112.
- García, V., & Zárate, R. (2020). Adaptación cultural de la empresa estadounidense Plantronics localizada en la ciudad de Tijuana, México. *Revista Espacios*, 41(21), 212-226.

- García-García, M. D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(3), 850-864.
- Geraldo, L. A., Mera, A. R., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174.
- Ghiselli, E. (1970). *Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa*.
Revolucionaria.
- Gil, F. (2008). Dirección y liderazgo. En F. Gil y C. M. Alcover, *Introducción a la psicología de las organizaciones* (pp. 285-318). Alianza.
- Gil, F., & García Sáiz, M. (1993). *Habilidades de dirección en las organizaciones*. Eudema.
- Gonzales Arrieta, L. R. (2021). *Plantear una estrategia de mejora en la cultura organizacional y el clima laboral ACSA CORP SAC al 2021* [Tesis de Licenciatura], Universidad San Ignacio de Loyola.
- Grueso-Hinestroza, M. P., & Antón-Rubio, M. C. (2015). Valores culturales en redes interorganizacionales: una propuesta desde el Modelo de Shalom Schwartz (1992). *Investigación y Desarrollo*, 23(2), 369-390.
- Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (27), 54-69.
- Handy C. (1987). *The Gods of Management*. Souvenir Press.
- Harms, P., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta analytic review. *Leadership quarterly*, 28(1), 178-194.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Schurer Lambert, L., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture

have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions.

Journal of applied psychology, 101(6), 846-861.

Henríquez-Basurto, V. A., Bernardino-Castro, T. M., & Bernardino-Castro, T. J. B. (2022).

Características laborales del teletrabajo en docentes de la universidad privada de Guayaquil. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(1), 70.

Hermosa-Rodríguez, A. M., & Gómez-Ortiz, V. (2021). *Trabajo activo y compromiso en el trabajo: ¿Fomentan la salud laboral? Perspectivas para un ciclo cambiante en las organizacional y el turismo del siglo XXI*. Editorial Universidad Israel.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values* (1ra ed.). Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind*. McGrawHill.

https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf

House, R.J., & Javidan, M., (2002). Leadership and cultures around the world: findings from Globe. An introduction to the special issue. *Journal of World Business*, 37, 1-2.

House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on Organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp. 535-625). New Lexington.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana.*

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-mercado-laboral-jul-ago-set-2021.pdf>

Israwan Setyoko, P., Wahyuningrat & Kurniasih, D. (2022). The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post-pandemic period. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 12 (8), 1940–1944. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S08.236>

Jiménez, A. & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 18, 183-195.

Jiménez-Díaz, J. F., Ruiloba-Núñez, J. M., & Collado-Campana, F. (2021). Liderazgo político para un mundo nuevo: cambios globales y pandemia de la Covid-19. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 66(242), 109-141.

Jorquera, R., & Herrera, F. (2020). Salud mental en funcionarios de una universidad chilena: desafíos en el contexto de la COVID-19. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2).

Judge, T., Fluegge, E., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.

Kadir, A. N. J., Adebayo, T. A., & Olumide, S. A. (2020). Visionary leadership and staff innovative behaviour in public colleges of education in Kwara State, Nigeria. *International Journal of Education*, 12(2), 63-72.

- Katz, R. (1955). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review.
- Kobila, M. T., Parolin, M. A., Chiaramoni, N., D'Avanzo, M., & Gagliardini, G. (2021). Gestionar en tiempos inciertos y turbulentos. Jornadas Anuales "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. <https://cutt.ly/rTXyD0X>
- Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational leadership*, 59(8), 37-40.
- Lim, A. J., Loo, J. T., y Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Luna, E., & Arias, W. (2022). Análisis comparativo de la cultura organizacional en entidades financieras de Arequipa. *Avances en Psicología*, 30(1), 1-11.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2013). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning.
- Majluf, N. (2019). Liderazgo efectivo. Ediciones El Mercurio. <https://bit.ly/3oRJNyc>
- Molina, J. (2020). Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia. *Realidad Empresarial*, (9), 52-55.
- Moreno, J., & Lemus, J. (2017). Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá DC. Universidad Santo Tomás de Colombia.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mustajab, D., Azies, B., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M., & Hamid, M. (2020). Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership? *Fiscaoeconomia*, 4(2), 483-497.
- Nader, M., Peña, S. P., & Sanchez, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios gerenciales*, 30(130), 31-39.
- Nanus B. (1992). *Visionary Leadership*. The Free Press.
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020a). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía Práctica (1ra ed.). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020b). Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2021). Mercado laboral peruano: impacto de la COVID-19 y recomendaciones de política. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_774977.pdf
- Paca, A. (Coord.) (2021). *Trabajo Remoto en el sector público en el marco del estado de Emergencia Nacional* (1ra ed.). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2205105/Trabajo%20Remoto%20en%20el%20marco%20del%20estado%20de%20emergencia%20nacional.pdf>

[20el%20Sector%20P%C3%BAblico%20en%20el%20marco%20del%20estado%20de%20Emergencia%20Nacional.pdf](#)

- Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova scientia*, 13(26).
- Pazmiña, G., Beltrán, M. y Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista Puce*, (103), 355-369.
- Pearce, C.L., & Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82
- Pistrang, N., & Barker, C. (2012). Varieties of qualitative research: A pragmatic approach to selecting methods. En H. Cooper (Ed.), *APA handbook of research methods in psychology. Volume 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 5-18). American Psychological Association.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Prieto, R., León, A., & Palmar, L. (2010). Liderazgo Efectivo: Base para la competitividad en las Organizaciones del siglo XXI. *Revista Innovación y Gerencia*, 3(2), 91-104.
- Quintanilla, J., & Moreira, C. A. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 3(8), 357-374.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista ESPACIOS*, 39 (22), 27-41.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed). Pearson Educación.
- Romero, J. (2021). Realidades del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI. *Adultus*, 1(1), 1-10.
- Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76.
- Scheibe, S., De Bloom, J., & Modderman, T. (2022). Resilience during Crisis and the Role of Age: Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1-21.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ra ed.). Jossey-Bass.
- Shah, B. (2018). Effective leadership in organization. *European Journal of Business and Management Research*, 3(3), 1-5.
- Simari, E. O. (2021). Liderazgo Transformacional. Revisión de la literatura. *Revista Científica UCMB*, 1(1), 78–84.
- Snyder, N. H.; & Graves, M. (1994) *Leadership and Vision*. Business Horizons.
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal Of Management Studies*, 57(8), pp. 1737-1740.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Topchik, G. (2008). *Cómo Desarrollar a su equipo: Gerente por primera vez*. Thomas Nelson.

- Torres, L. C. (2019). Liderazgo en seguridad y salud en el trabajo: un factor esencial en la reducción de la siniestralidad laboral en Colombia. <https://core.ac.uk/download/pdf/286064662.pdf>
- Vázquez, N., Vázquez, R.A., & Vásquez, J. H. (2022). Reformulando el liderazgo en las universidades públicas en México. *Revista Multidisciplinar*, 6(2), 2164-2181.
- Vesga, J., & García-Rubiana, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/25969/1/Cultura%20organizacional%20y%20cambio_web_FINAL.pdf
- Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (26), 5-17.
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
- Villanueva, G. A., & Cubas, J. I. (2019). Cultura organizacional y bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú. *Revista Horizonte Empresarial*, 6(1), 1-11.
- Villarreal Solís, F. M., Ignacio Gómez Romero, J. G., & Villarreal Solís, M. D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, (25), 97-120.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., & Ho, R. C. (2020). Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. *International journal of environmental research and public health*, 17(5).

- Warr, P.B. (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.). *Well-being. The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). Russell Sage Foundation.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 4(3), 72-155.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology* [Introducción a la investigación cualitativa en psicología] (3ra ed.). McGraw Hill Education.
- Yeatts, D. E. y Hyten, C. (1998). *High-Performing SelfManaged Work Teams: A Comparison of Theory and Practice*. Sage.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Prentice Hall Inc.



Apéndices

Apéndice A

Consentimiento informado (escrito)

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en este trabajo con una clara explicación de la naturaleza del mismo, así como de su rol en él como participantes.

La presente entrevista es conducida por Yael Herrera, estudiante de la Facultad de Psicología en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En el marco de su tesis de Licenciatura, la finalidad de este estudio es describir las características de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo que han experimentado los/as trabajadores/as de organizaciones de Lima Metropolitana durante la pandemia y el efecto generado en su bienestar laboral desde la perspectiva de las y los colaboradores, y quisiera contar con su participación.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, la cual tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y solo se usará con un propósito académico. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Asimismo, se cambiarán todos aquellos datos que puedan revelar su identidad. Una vez transcritas las entrevistas, la grabación tanto de audio como de video será destruida.

Si tuviera alguna duda sobre este trabajo, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación. Igualmente, puede retirarse en cualquier momento de la entrevista sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas. Asimismo, si usted tuviera alguna otra duda sobre la naturaleza de este trabajo, o para cualquier información adicional, usted podrá dirigirse a Rosa María Cueto Saldivar a través del correo de rcueto@pucp.pe.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Yael Herrera. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es describir las características de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo que han experimentado los/as trabajadores/as de organizaciones de Lima Metropolitana durante la pandemia y su bienestar laboral desde la perspectiva de las y los colaboradores.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el

curso de este trabajo es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

He sido informado de que puedo hacer preguntas en cualquier momento y que puedo retirarme del estudio cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al correo rcueto@pucp.pe.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha



Apéndice B

Protocolo de Contención Virtual

La presente entrevista busca describir las características de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo que han experimentado los/as trabajadores/as de organizaciones de Lima Metropolitana durante la pandemia y el efecto generado en su bienestar laboral desde la perspectiva de las y los colaboradores. Para esto se implementarán entrevistas que podrán contener preguntas que puedan movilizar a los y las participantes. Con esto en mente, se propone el siguiente protocolo de contención virtual, el cual busca ser una herramienta de soporte para la investigadora. Este protocolo está compuesto por cuatro partes:

1) Herramientas actitudinales para el recojo de información

- **Escucha empática:** Escuchar a la persona con empatía, es decir, **desde su propio marco de referencia (afectivo y social)**. Esto implica entrar a un juego imaginativo donde, por momentos, nos “ubicamos” en el lugar de la otra persona, para luego volver a uno/a mismo/a, y así compenetrarse con lo que la otra persona siente y piensa.
- **Escucha activa y respetuosa:** Acunado a la escucha empática, es importante recordar que cuando conversamos con alguien, debemos aprender a escuchar atenta y respetuosamente. Una **escucha activa** implica estar atento/a al contenido del discurso, no sólo a lo explícito, sino también a las **connotaciones** del lenguaje, al **tono afectivo** que acompaña al discurso (es decir, *cómo* se dicen las cosas), y a la **congruencia entre el lenguaje verbal (lingüístico y paralingüístico) y no verbal**. Por su lado, una **escucha respetuosa** implica **no prejuzgar ni juzgar** aquello que la persona nos comparte, utilizando nuestros propios horizontes de comprensión (incluso si no estamos de acuerdo con lo compartido).
- **Consideración positiva:** Además de la escucha respetuosa, libre de prejuicios y juicios de valor, debemos también **valorar que la persona participante está haciendo lo mejor que puede según sus circunstancias y su nivel de conciencia**; aún así no nos parezca “adecuado” lo que nos cuente.
- **Favorecer la expresión:** Dado que nos interesa comprender el fenómeno de estudio desde la perspectiva de los/las participantes, es importante ser capaces de facilitar su expresión. En caso percibamos que el/la participante responde de forma superficial o presente dificultades para elaborar sus experiencias, se sugiere el uso de repreguntas (p. ej., “¿cómo así?”, “¿y qué significa para ti esto que me mencionas?”) o de la técnica del “reflejo” (repetir lo último que dijo la persona) para **favorecer sus procesos de elaboración y expresión de la experiencia narrada**.
 - Por el contrario, si presentimos u observamos que esta dificultad para elaborar sus respuestas podría ser el resultado de una fuerte respuesta afectiva o de ansiedad sentida por el/la participante, podríamos preguntarle a la persona, muy respetuosamente, si es que la pregunta o estímulo le genera algún tipo de incomodidad; y de ser así, se le pregunta si prefiere pasar a la siguiente pregunta/estímulo, o si gusta detener la entrevista para brindarle un

espacio de escucha y contención.

- **Concretización:** El lenguaje es un fenómeno psicosocial cargado de afectos y connotaciones que escapan a la literalidad del contenido manifiesto. Por este motivo, es importante **explorar el significado personal (connotativo)** de aquello mencionado por el/la participante, así como **las particularidades de las situaciones narradas**. En este sentido, lejos de presumir o hacer asunciones sobre sus experiencias, sugerimos explorar las especificidades del discurso. Para ello, podemos utilizar repreguntas; por ejemplo, “cómo así”, “como cuál”, “para qué”, “cómo”, “por qué”, “cuándo”, “dónde”, entre otras.

2) Consideraciones especiales para técnicas de recolección sincrónicas

- Durante el transcurso de estas conversaciones sincrónicas, la **privacidad** cobra un nuevo significado. Si bien el/la participante puede, o no, disponer de un espacio privado, **el/la entrevistador/a debe procurar encontrarse en un espacio privado y seguro, libre de interrupciones**, de modo que pueda prestarle respetuosa atención a la persona entrevistada, y al mismo tiempo, garantizar que lo comunicado no sea escuchado por terceros.
- Durante el transcurso de los encuentros virtuales, con el propósito de facilitar el establecimiento de un vínculo más cálido **el/la entrevistador/a, en la medida de lo posible, tendrá su cámara encendida**, de modo que la persona participante pueda tener la imagen de una persona frente a sí.
- En caso el/la participante encuentre su capacidad de contención afectiva desbordada por la magnitud de los afectos presentes en la comunicación, **cada entrevistador/a tendrá a su disposición una serie de técnicas de relajación¹ para facilitar su retorno a una sensación de tranquilidad**. En estos casos, se debe conversar con el/la participante si se encuentra afectivamente disponible para seguir con la entrevista; de lo contrario, brindarle un espacio de escucha y contención, y de ser posible, programar una segunda sesión para continuar con la entrevista.
 - En caso esta situación ocurra durante una **entrevista por chat**, se detendrá la entrevista y se le preguntará a el/la participante si desea conversar por llamada o videollamada para facilitar la técnica de relajación. En caso la persona no lo desee, se le preguntará si desea continuar con la entrevista, o dejarlo para otro momento. En cualquier caso, previa explicación, se le facilitará por correo electrónico el documento “Anexos de derivación”.
- A continuación, les presentamos un ejemplo de escenario de desborde afectivo que puede ocurrir durante el transcurso de una entrevista sincrónica:

Ante la observación de un grado de malestar significativo, llanto o quiebre de la persona,

¹ En esta dirección se podrán encontrar algunas técnicas de respiración para fomentar la relajación: <https://psicologiaviviente.com/vida/ejercicios-de-respiracion-para-relajarte>

1. Pausar la grabación y la entrevista.
2. Se le indica que se hará una pausa a la entrevista y a la grabación, *“vamos a parar aquí por un momento la entrevista, y también vamos a detener la grabación”*.
 - a. En todo momento, hacer contacto visual (dentro de lo posible) con la persona afectada², de modo que se pueda facilitar una sensación de calidez, compañía, y que la persona participante perciba que se encuentra con alguien en quien puede confiar.
3. Validar la reacción y la expresión afectiva de el/la participante. Se le podría decir algo como lo siguiente, *“me estás comentando una experiencia difícil. Entiendo que pensar al respecto te puede hacer sentir angustia. Considera que estoy aquí para escucharte en caso lo necesites”*. Asimismo, se le sugerirá tomar un vaso de agua con la finalidad de calmarla.
4. Realizar ejercicios de respiración para facilitar la relajación de la persona participante.
 - a. Inhalar y exhalar *junto con* el/la entrevistado/a durante unos minutos hasta que la persona se sienta más tranquila.
 - i. Se le indica a la persona respirar lenta y profundamente por las fosas nasales, dirigir el aire al estómago, retener la respiración por unos segundos (cinco aproximadamente), y luego exhalar lenta y profundamente por la boca.
 - ii. Durante este ejercicio de respiración, se le pide a la persona que preste atención solamente a la entrada y salida del aire, sin modificar su respiración. Podría ayudar si se cierran los ojos y se intenta visualizar un globo a la altura de la boca del estómago (debajo del esternón, entre las costillas) que se va inflando y desinflando junto a la respiración; también, con las manos se puede hacer como si se tocara el contorno del globo a medida que se infla y desinfla.
 - iii. Si aparecen pensamientos negativos durante el ejercicio de respiración, se le pide a la persona que focalice la atención en su respiración.
 - iv. Esperar a que el/la participante se calme.
5. Al final del ejercicio, cuando la persona haya logrado mayor tranquilidad, se le pregunta cómo está, si se siente más tranquilo/a, y si desea continuar con la entrevista o suspenderla.
 - a. En caso el/la participante decida terminar con la entrevista, se le pregunta si estaría bien programar una segunda sesión de la entrevista, o si desea dejar de participar en el proceso de investigación.
 - b. En cualquiera de ambos escenarios, se le agradece por su tiempo y por compartir sus experiencias con el/la entrevistador/a. Se le pregunta si desea recibir una cartilla con números telefónicos a los que puede acudir en caso desee ayuda profesional con su malestar. De ser así, se le envía por correo dicho documento (“Anexo de derivación”).

3) Anexos de derivación

² Mirando a la persona, con la vista y rostro en dirección al lente de la cámara.

El presente documento es una recopilación de recursos psicosociales (estatales y privados) a los cuales sus participantes pueden acceder en caso de necesitar algún tipo de ayuda profesional o legal. En este sentido, el anexo de derivación es un recurso en sí mismo del cual ustedes, como investigadores/as, se pueden servir para poder facilitar una contención afectiva a las personas con las que estén trabajando. Por ende, es importante que esta posibilidad quede explicitada durante el proceso del consentimiento informado.

Atención psicológica
Centro de Escucha de La Ruiz, : https://www.facebook.com/CentrodeEscuchadelaRuiz/ - Correo: centrodescucha.ruiz@uarm.pe
Centro de Psicoterapia Psicoanalítica de Lima: WhatsApp 970-089-355
Lázuli - Atención psicológica virtual: https://www.facebook.com/lazulipe/
Línea gratuita de soporte emocional de la Sociedad Peruana de Psicoanálisis: Formulario para solicitar atención https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFio7O7pcJBeWOFaxLK8viK2jIvmUwLLyjkZOyvShr8viB3w/viewform
Sentido - Centro Peruano de Suicidología y Prevención del Suicidio: 498-2711 http://www.sentido.pe
“Hora Segura”. Chat psicológico gratuito para personas LGBTQ+ por Facebook (Horarios de atención: lunes 20:00-21:30 hrs., martes 20:00-21:30 hrs., jueves 15:00-16:30 hrs.): https://www.facebook.com/itgetsbetterperu/
Orientación médica
Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas: 201-6500
EsSalud a nivel nacional para información sobre coronavirus (COVID-19): 107
Atención en violencia
Denuncia contra la violencia familiar y sexual: 100
Ministerio de Salud, en caso de informes, consejería en salud y psicología, atención y orientación ante casos de violencia familiar y contra la mujer: 411 8000, opción 6
Orientación legal y policial
Central policial: 105
Defensoría del Pueblo Línea gratuita: 0800-15170 / 311-0300
Asesoría Legal Gratuita del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: Fono ALEGRA 1884 (Horario de atención: 08:00 - 18:00 hrs. de lunes a viernes)

Manual de Denuncias por discriminación por orientación sexual, identidad o expresión de género para personas LGBT+ (facilitado por la ONG “Más Igualdad” y el Grupo de Investigación en Derecho, Género y Sexualidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú):

<https://static1.squarespace.com/static/59b99691beba8293069084/t/5ec83679117f476816b6d624/1590179450759/Manual+de+denuncias+LGBTI.pdf>

4) Lineamientos para el autocuidado

En ocasiones, en cualquier ámbito de la práctica psicológica (incluida la investigación), el contacto con las experiencias de vida de otras personas puede también ser movilizante para los/las psicólogos/as. Esto pone de relieve la importancia del autocuidado para cualquier estudiante y/o profesional (no sólo en psicología) que trabaje en contacto directo con personas. En este sentido, contamos con diversos mecanismos de afrontamiento para poder contrarrestar el malestar sentido por nuestra práctica psicológica; estrategias que dependen de las preferencias y posibilidades de cada uno/a. Es importante que podamos identificarlas y potenciar aquellas más saludables.

De forma complementaria a sus estrategias de autocuidado, como equipo docente, tanto docentes como asistentes, tenemos la obligación pedagógica y ética de velar por el bienestar de todos/as ustedes durante sus procesos de aprendizaje y formación profesional. Con esto en mente, en caso ustedes se lleguen a sentir abrumados/as por aquello que es mencionado por sus participantes, les pedimos contactar con alguno de los miembros del equipo docente, de modo que podamos evaluar la situación y utilizar los canales institucionales pertinentes (desde sesiones de acompañamiento hasta derivación al programa de tutoría de la Facultad de Psicología).

Con todo ello, de manera general, algunas recomendaciones adicionales que podemos brindarles son las siguientes:

- Comunicación constante con sus compañeros/as de grupo; en tanto el grupo, como fenómeno psicológico, funciona como continente de las ansiedades que puedan surgir durante la realización de las actividades académicas.
- Si alguien siente ansiedad o temor antes de realizar una entrevista sincrónica, o por el tema a trabajar, recuerden que durante sus entrevistas, estarán acompañados/as por alguno/a de sus compañeros/as. Esta situación también puede ser conversada con el equipo docente.
- Si uno/a de ustedes se siente agobiado/a por la sobrecarga de responsabilidades académicas, laborales o afectivas, recomendamos no hacer la entrevista si es que esta se siente como muy demandante, y contactar con su grupo y miembro del equipo de docentes que acompaña su trabajo.

- Si bien la fortaleza emocional es una herramienta valiosa para el trabajo con personas, también es muy importante ser conscientes de cuándo es momento para tomar una pausa y buscar ayuda profesional.
- Dado que este curso es parte de un proceso de aprendizaje, recuerden que, como equipo docente, estaremos atentos/as a cualquiera de sus dudas en términos éticos y del propio proceso de investigación. Por ende, es muy importante que nos comuniquen sobre cualquier inquietud o dificultad que pueda presentarse durante sus investigaciones.



Apéndice C

A continuación, le realizaré algunas preguntas para conocerlo/a

- ¿Cómo desea que le llame?
- ¿Cuántos años tiene?
- ¿Cuál es su profesión?
- ¿En dónde vive?
- ¿Con quiénes vive?
- Cuéntame un poco sobre tu organización (empleados, tipo de organización, etc.)
- ¿Cuánto tiempo viene trabajando/trabajó en su organización?
- ¿Cuál es su rol dentro de la organización a la perteneces? ¿Hubo algún cambio en sus funciones a raíz de la pandemia? (¿Se ha logrado ajustar a este cambio? ¿Tuvo ayuda por parte de la organización?) Indagar si cambió de puesto
- ¿Cuál era/es su horario de trabajo ahora? ¿Ha sido siempre el horario de trabajo?



Apéndice D

Primer fase: Presentación

- Presentación de la entrevistadora
- Presentación de los puntos centrales del consentimiento informado
- Recajo de datos sociodemográficos

Segunda fase: Desarrollo de las preguntas

Como sabemos, la pandemia ha afectado varios ámbitos de nuestra vida, siendo el aspecto laboral uno de los más afectados por la nueva forma de trabajar. Además, porque se ha tenido que ajustar el entorno familiar y las organizaciones. Por ello, hoy día vamos a conversar sobre la cultura de la empresa, el liderazgo de su jefe y los efectos de la situación laboral en su bienestar a raíz de la pandemia.

- ¿Cómo recuerdas tu trabajo antes de la pandemia?
 - Dime tres características centrales de tu empresa → crees que existen algunos valores que identifican a tu empresa
 - ¿Cómo describirían a su líder y sus compañeros de trabajo?
 - ¿Con quien compartía más tiempo durante el trabajo presencial? ¿Cómo ha variado con la modalidad virtual?
 - ¿Cómo era su espacio de trabajo en la presencialidad? ¿Cómo ha variado?
 - ¿Cómo se siente, en general, con su trabajo, su líder, sus compañeros y la empresa en la presencialidad?.
- Desde su perspectiva,
 - En general, ¿cuáles han sido los cambios más importantes en su trabajo desde que inició la pandemia?
 - Me podría explicar por ejemplo los ajustes que tuvo que hacer en su rutina/casa/forma de trabajar? Ejemplos
 - ¿Qué aspectos de su vida se han afectado por esta nueva forma de trabajo (personal y familiar)? ¿Qué te ha ayudado a superar estas afectaciones?
- ¿Cuál cree que ha sido el mayor impacto (ya sea positivo o negativo) de esta nueva normalidad en su manera de trabajar?
 - ¿Qué ha sido lo más fácil y lo más difícil para usted?
 - ¿Qué te ha ayudado a superar las dificultades?
 - ¿Cómo te ha hecho sentir esta nueva rutina/estos cambios)?
- ¿Cuál considera que ha sido el mayor reto para tu organización al trabajar en esta nueva modalidad?
 - ¿Qué es lo que te ha ayudado a tu organización a superar este reto?
- ¿Qué medidas ha implementado su empresa/organización para adaptarse a la nueva forma de trabajar?
 - ¿Cuáles considera que han sido las más apropiadas? ¿Por qué?
 - ¿Qué otras medidas hubiera esperado?

- Desde su punto de vista, ¿cuál cree que ha sido el rol de su líder en esta nueva forma de trabajo? ¿
- ¿Qué actitudes de tu líder facilitaron o dificultaron la implementación de esta nueva forma de trabajar? Ejemplos
- ¿Cómo le hizo sentir el desempeño de su líder frente a los cambios y desafíos durante la pandemia de trabajar?
- Desde su perspectiva,
 - ¿Cómo han impactado en el ambiente laboral?
 - ¿Qué cambios ha notado (ya sea positivo o negativo) en el ambiente laboral a raíz de la pandemia?
 - ¿Siente que la organización se ha interesado por el bienestar laboral de sus colaboradores? Ejemplos.
- Hasta el momento, hemos comentado por el ámbito laboral, pero también hemos visto que hay un impacto en la familia o en lo personal. En su caso, quisiera saber cómo le ha impactado en términos de su bienestar y de su familia
 - Me podría decir cómo su organización ha impactado en su bienestar ¿Cómo han impactado los cambios en el trabajo en su bienestar personal y familiar?
 - ¿Qué medidas usted hubiera esperado o le hubiesen gustado orientadas al bienestar personal y de su familia?
- De esta manera con todo lo que menciona, ¿considera que su organización ha permitido crear un balance entre el trabajo y la vida personal? ¿Por qué? Ejemplos.
- Desde su perspectiva, después de todo lo conversado, ¿cómo describiría a su empresa/organización en este momento? ¿Cómo describiría a su líder en la actualidad

NOTA: Como estrategia si sientes que la entrevista no te ha dado información suficiente para cubrir alguno de los aspectos que te interesan (cultura, liderazgo o bienestar) pide que te **cuente un episodio o situación crítica que haya sucedido durante la pandemia en el trabajo y que haya significado un cambio o un problema complejo para la organización.** Puede ser una historia personal o de alguien que conozca o que haya escuchado.

- Qué pasó
- Quiénes fueron los involucrados
- Cómo reaccionó el líder, la organización, los colegas
- Cómo se resolvió
- Qué opina del comportamiento de los involucrados y del desenlace de la situación.

Tercera fase: Despedida

- ¿Quisiera agregar algo más sobre el tema? ¿Tienes algún comentario final?
- Agradecimiento por su participación