



# Revista Venezolana de Gerencia



Cómo citar: Peña Zamalloa, G. R., Delgado Zamalloa, B. A., Mosquera Vivanco, D. D., y Mendoza Barros, Á. J. (2022). Cambios en la satisfacción laboral y su relación con la adopción del trabajo remoto después de la pandemia del COVID19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 886-903. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.10>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 27 No. Especial 8, 2022, 886-903  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Cambios en la satisfacción laboral y su relación con la adopción del trabajo remoto después de la pandemia del COVID19

**Peña Zamalloa, Gonzalo Rodolfo\***  
**Delgado Zamalloa, Branco Altair\*\***  
**Mosquera Vivanco, Daniela Devi\*\*\***  
**Mendoza Barros, Ámbar Julieth\*\*\*\***

## Resumen

Los cambios generados por la pandemia del COVID-19 en la forma de trabajo en las organizaciones, ha acelerado la incorporación de nuevas tecnologías que han permitido el desarrollo del trabajo remoto. El objetivo de este trabajo fue identificar los cambios en los componentes de la satisfacción laboral después de un año de implementado el trabajo remoto. Para ello se realizó una encuesta aleatoria a 560 trabajadores de oficina con un año de experiencia de trabajo ininterrumpido después de la pandemia en la ciudad de Huancayo, Chupaca o Concepción, en la región central del Perú. Los resultados están asociados al clima de seguridad psicológica, el acoso laboral, el compromiso afectivo y el sistema de trabajo de alto rendimiento. Se realizaron correlaciones no paramétricas, comparaciones emparejadas entre los estados previos y posteriores a la pandemia y un análisis en la situación reciente. Se concluye la mejora general de las dimensiones de la satisfacción laboral, siendo las excepciones la implementación de sistemas de trabajo de alto rendimiento y una reducción del compromiso con el trabajo en la modalidad remota.

**Palabras clave:** trabajo remoto; clima laboral; innovación; bienestar laboral.

**Recibido:** 02.05.22

**Aceptado:** 14.07.22

\* Mg. Ciencias Sociales, Ingeniero Informático, Profesor Investigador, Universidad Continental, Perú. E-mail: [gpena@continental.edu.pe](mailto:gpena@continental.edu.pe) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6141-6849>

\*\* Bachiller de Administración en Recursos Humanos, Universidad Continental, Perú. E-mail: [70003742@continental.edu.pe](mailto:70003742@continental.edu.pe) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4152-1449>

\*\*\* Bachiller de Administración en Recursos Humanos, Universidad Continental, Perú. E-mail: [74709987@continental.edu.pe](mailto:74709987@continental.edu.pe) ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5446-0721>

\*\*\*\* Bachiller de Administración en Recursos Humanos, Universidad Continental, Perú. E-mail: [70299103@continental.edu.pe](mailto:70299103@continental.edu.pe) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7560-4568>

# Changes in job satisfaction and its relationship with the adoption of remote work after the COVID19 pandemic

## Abstract

The changes generated by the COVID-19 pandemic in the way of working in organizations has accelerated the incorporation of new technologies that have allowed the development of remote work. The objective of this work was to identify the changes in the components of job satisfaction after one year of implementing remote work. For this, a random survey was conducted of 560 office workers with one year of uninterrupted work experience after the pandemic in the city of Huancayo, Chupaca or Concepción, in the central region of Peru. The results are associated with the climate of psychological safety, workplace bullying, affective commitment and the high-performance work system. Nonparametric correlations, pairwise comparisons between pre- and post-pandemic states, and an analysis in the recent situation were performed. The general improvement of the dimensions of job satisfaction is concluded, the exceptions being the implementation of high-performance work systems and a reduction in commitment to remote work.

**Keywords:** remote working; work climate; innovation; work well-being.

## 1. Introducción

Existe un consenso al indicar que la actual pandemia del COVID-19 es una de las crisis con mayor impacto económica en el último siglo; inesperada y poco predecible (Hughes et al, 2020). Siendo una de la crisis más resaltante en los últimos cincuenta años, sus implicaciones son de gran alcance, no hay sociedad, organización o individuo que no se haya visto afectado (Davison, 2020). Además, no todos los sectores se ven afectados en la misma dimensión (Koch et al, 2021). Entre las medidas generadas para mitigar el impacto de la pandemia, se presentó una expandida implementación de métodos de trabajo remoto en organizaciones con poca o

ninguna experiencia en esta modalidad (Hughes et al, 2020).

De la misma forma, las fluctuaciones de demanda han variado en diversos sectores, sufriendo efectos negativos debido a la baja capacidad de predicción del mercado (Howe et al, 2020). Ante ello, la adaptabilidad en las organizaciones ha sido clave para sobreponer a los efectos de la pandemia de forma dinámica (Hughes et al, 2020). Las instituciones con gran capacidad de improvisación suelen mantener altos niveles de rendimiento con una breve etapa de transición (Hughes et al, 2018a). Sin embargo, aún las organizaciones con la mayor experiencia han sufrido complicaciones en la adopción del

trabajo remoto, enfrentando problemas de liderazgo, seguridad, estabilidad laboral, y el monitoreo del bienestar de sus trabajadores, afectando la satisfacción laboral (Howe et al, 2020).

En el Perú, el confinamiento y las medidas de distanciamiento, como un nuevo tipo de convivencia social se establecen por primera vez en el mes de marzo del 2020. Desde entonces, se adoptó el trabajo remoto masivamente, y a un año de su implementación se tiene un claro panorama de implementación. Huancayo es la ciudad intermedia más importante del centro del país y un escenario geográfico sin experiencia en esta modalidad de trabajo, por ello este trabajo tuvo como objetivo general identificar los cambios en los componentes de la satisfacción laboral después de un año de implementado el trabajo remoto en la ciudad de Huancayo, Perú.

## **2. El trabajo remoto y la satisfacción laboral: referentes teóricos**

La aplicación del trabajo remoto involucra diversos elementos que permiten su desarrollo, como el acceso al internet y medios de conexión adecuados, una diversidad de autores permite su definición y el contexto de su aplicación durante la pandemia. Por otro lado, la satisfacción laboral puede afrontarse desde diversos puntos de vista, Teo et al, (2020) y Bonaccio et al, (2019) abordan la satisfacción laboral en un contexto de organizaciones que buscan implementar sistemas de alto rendimiento y la evaluación de la satisfacción laboral en época de pandemia.

### **2.1. El trabajo remoto**

Desde inicios de siglo, la perspectiva organizacional ha procurado incorporar el *smart work* como la adopción y apropiación de herramientas tecnológicas (Ko et al, 2021). Así como este, muchos términos han sido acuñados para describir las nuevas formas de trabajo, entre ellas el teletrabajo o trabajo remoto, así como los cambios en los estilos de vida (Newman y Ford, 2021). Las herramientas tecnológicas han permitido mejorar la improvisación y reducir la turbulencia en un entorno en crisis, explotando la respuesta rápida y efectiva (Hughes et al, 2018a; Hughes et al, 2018b). La denominación de *smart working*, antes de la pandemia, era referenciada como la capacidad del trabajador de cumplir sus tareas utilizando la tecnología, hoy su uso se ha extendido a la capacidad de realizar el trabajo en sí mismo (Ko et al, 2021).

Mientras que la centralización de la planificación y la toma de decisiones se dan en compañías grandes o públicas, en empresas emergentes, la improvisación favorece la creatividad, nuevas ideas y la adopción de proceso innovadores (Alvarez et al, 2015). Para servicios de atención y consulta, el cambio se ha realizado en el desplazamiento de la oficina hacia el hogar bajo un acceso remoto de recursos o usando plataformas colaborativas (Hughes et al, 2020). El aprovisionamiento tecnológico se ha visto afectada por la dimensión de la organización y su personal; en especial pequeñas compañías o instituciones públicas se han enfrentado a cambios mayores (Hughes et al, 2020).

Aunque el énfasis sobre la incorporación tecnológica ha sido tradicionalmente abordado por las

grandes compañías (Grohman, 2016; Hambarzumyan, 2016). La capacidad de trabajo remoto ha requerido una creciente flexibilidad y habilidades colaborativas entre individuos, así como la adopción de mejores equipos personales (Howe et al, 2020). Los medios de trabajo remoto han sido ampliamente adoptados girando en torno a la fluidez de recursos, liderazgo estratégico, postura operativa estratégica, resiliencia imperativa, colaboración y proclividad a la innovación (Hughes et al, 2020). Las variables que afectan al trabajo remoto han sido la gestión municipal las características demográficas, socioeconómicas y la calidad de infraestructura tecnológica instalada (Pontones-Rosa et al, 2021). Entre otros problemas más comunes, se encuentra la comunicación con latencia (Seuren et al, 2021) y la pobre conectividad de algunas zonas rurales y urbanas (Pontones-Rosa et al, 2021). Por otro lado, la falta de planificación fue uno de los factores que más afectó la capacidad de compromiso con el trabajo (Stergiou y Farmaki, 2021).

Sin embargo, la accesibilidad a dichos servicios ha sido crucial. En las zonas rurales, el acceso a medios de comunicación para el trabajo remoto ha sido difícil y esto ha impactado negativamente la condición laboral de alguno de sus residentes (Pontones-Rosa et al, 2021). Por otro lado, entre algunos trabajadores existe una creciente emoción de desconfianza debido a los cambios en la cultura organizacional hacia un trabajo remoto (Newman y Ford, 2021). En este sentido, es necesario pensar en las necesidades de la vida diaria de los trabajadores (Brewster et al., 2016). Una baja capacidad de observación reduce la idoneidad de un ambiente de trabajo (Hambarzumyan, 2016).

## 2.2. Compromiso con el trabajo

Para Teo, Bentley y Nguyen (2020) y Bonaccio et al, (2019) esta es la capacidad personal de lograr el objetivo organizacional por iniciativa personal. La normalización de prácticas en el trabajo de las que depende el compromiso laboral, en momentos de crisis, demandan una recuperación rápida del balance (Brewster et al, 2016). Durante la pandemia, se han generado posiciones diversas relacionadas a la disposición del trabajador a realizar su labor. Entre ellas Stergiou y Farmaki (2021), reconocen este compromiso depende de lo que puede y quiere hacer el trabajador siendo algunas barreras insuperables. El modelo de Stergiou y Farmaki (2021) permite reconocer la relación de la posición personal del trabajador y la intención directa a ejecutar una tarea.

Aun cuando la cantidad de trabajadores en organizaciones públicas proponían medios de comunicación remota a través de redes sociales o sitios web, antes de la pandemia mantenían una brecha importante frente a otro tipo de organizaciones (Demircioglu y Chen, 2019). Las redes sociales han jugado un rol esencial durante la pandemia, permitiendo a las personas compartir historias propias, así como puntos de vista (Islam et al, 2020). La necesidad inherente de las personas por pertenecer y buscar aprobación de otros se ha desarrollado a través de las redes sociales durante los periodos de aislamiento (Islam et al, 2020).

## 2.3. Clima de seguridad psicológica

El clima de seguridad psicológica

permite la generación de un entorno laboral saludable para los trabajadores desde una perspectiva de balance emocional (Teo et al, 2020). La creación de un clima laboral saludable puede maximizar el rendimiento general, para ello debe considerar la salud mental como un elemento ubicuo (Bonaccio et al, 2019). La condición mental puede empeorar bajo externalidades negativas en el trabajo (Agarwal, 2021). Para Agarwal (2021), la construcción del bienestar psicológico involucra la autoaceptación, la relación positiva con otros, la autonomía, la interacción con el entorno, un propósito de vida, el conocimiento persona y el bienestar subjetivo percibido.

La dura realidad del impacto que la pandemia ha tenido en la economía y los modos de vida de las personas ha provocado cambios radicales en las organizaciones y sus trabajadores que han afectado su estabilidad emocional (Carroll y Conboy, 2020). Los trabajadores que han experimentado a menudo conflictos entre el trabajo y la familia son más propensos a sufrir, depresión, mala salud física y menor satisfacción vital (Bakkeli, 2021). A esto se suma que las personas con mala salud han sido más propensas a experimentar una peor situación laboral asociada con una menor satisfacción de vida (Bakkeli, 2021). La practicas comunitarias permiten explorar el sentido de una visión, metas, objetivos y beneficios esperados para el trabajo remoto y nuevas prácticas de trabajo basadas en la tecnología (Carroll y Conboy, 2020).

## 2.4. Dimensión: Acoso laboral

El modelo de Teo et al, (2020) propone que la intimidación o acoso

laboral, todo acto que genera un malestar emocional adrede, afecta negativamente la satisfacción laboral. La gestión estratégica de los recursos humanos puede reafirmar diversos factores psicológicos de bienestar sobre el rendimiento laboral (Bonaccio et al, 2019).

Desde hace algunas décadas el creciente uso de internet y la adopción continua de nuevas tecnologías de las comunicaciones representaban un reto para la gestión (Khan, 2018). Este reto se ha agravado durante la masiva adopción del trabajo remoto, requiriendo esfuerzos para identificar los problemas psicológicos (Ammerman et al, 2021). En este sentido, los métodos de tele consultan han permitido el acceso a un espacio de soporte psiquiátrico y psicológico ofrecido por la organización (Serafini et al, 2021).

La relación con los compañeros de trabajo ha tenido efectos sustanciales a través de medios digitales o el uso de redes sociales con efectos contradictorios descubriendo complejas relaciones que requieren regulaciones (Islam et al, 2020). Aunque existe evidencia de que la adopción se ha dado de forma gradual en los centros laborales de forma exitosa (Seuren et al, 2021).

## 2.5. Compromiso afectivo

Muchas condiciones indican que el compromiso afectivo positivo del trabajador hacia sus tareas diarias y hacia la organización debería ser el fin último en la gestión de recursos humanos (Teo et al, 2020). Puede considerar que un compromiso de bienestar general del trabajador como esencial (Zhang et al, 2013). Existe una relación directa entre el desarrollo de un bienestar subjetivo y el bienestar psicológico y demanda de



plataformas que mejoren la interacción organizacional y las relaciones familiares y entre trabajadores (Agarwal, 2021).

Un estado de ansiedad y de bajo auto control actúa como mediador entre las relaciones interpersonales, la presión percibida, la planificación y la disonancia emocional y reducción del ego (Prem et al., 2016). Diferentes niveles de y su escala subjetiva se relaciona con la actitud personal y capacidad laboral del (Skalski et al., 2021). Por otro lado, las expectativas de los trabajadores también han cambiado, existiendo una brecha entre lo que el trabajador espera y el rendimiento real de su trabajo en su centro laboral (Howe et al, 2020). La pandemia ha amplificado las desigualdades en la satisfacción vital debido a la mala salud y a los riesgos desiguales en el mercado laboral (Bakkeli, 2021).

## 2.6. Sistema de trabajo de alto rendimiento

Desde la perspectiva de los sistemas de trabajo de alto rendimiento, los equipos de trabajo deben mantenerse en condiciones estables y estandarizadas (Teo et al, 2020 y Bonaccio et al, 2019). El trabajo remoto ha alterado todos los niveles institucionales de una forma histórica (Howe et al, 2020). La evidencia acumulada sugiere que estas circunstancias continuarán afectando el bienestar psicológico (Ammerman et al, 2021). Las dificultades de mantener una relación fluida con otros trabajadores limitan la implementación de un sistema de alto rendimiento (Page et al, 2018). El liderazgo es uno de los más importantes medios de control en los equipos de alto rendimiento, los vínculos emocionales promueven la cohesión del equipo (Kant et al, 2013). Antes de la pandemia

existía una tendencia de asociación tecnológica con entornos más dinámicos en el trabajo (Khan, 2018).

La tecnología ha brindado los medios para la continuación de las organizaciones durante el confinamiento (Ko et al, 2021). Las masivas implicaciones sobre el lugar de trabajo son resultado de las prácticas de distanciamiento social entre las personas (Carroll y Conboy, 2020). La interacción entre los trabajadores en un entorno remoto es un gran reto que puede afectar la vida personal y laboral (Newman y Ford, 2021). Adicionalmente los sistemas de rendimiento y la adopción de nuevas tecnologías en el sector público son usualmente más limitadas que en el sector privado (Loukis et al, 2017).

## 2.7. Apoyo organizacional percibido

Las situaciones negativas que afectaron directamente la salud mental deben ser atendidas por la gestión de recursos humanos (Skalski et al, 2021). Es deber de las organizaciones medir el estado emocional de sus trabajadores (Schönebeck y Schönebeck, 2016; Hambardzumyan, 2016). Durante la pandemia, las conductas autodestructivas se han incrementado y afectado considerablemente la vida laboral (Ammerman et al, 2021). Medirse el estado emocional subjetivo permite hacer una comparativa de sus desventajas (Serafini et al, 2021). Aunque diversos instrumentos pueden ser utilizados para medir efectivamente esta relación, sus resultados pueden variar dependiendo del entorno sociocultural y laboral (Einarsen et al, 2009). Escalas de medición reducidas y directas en cuestionarios ofrecen

mejores resultados (Iqbal y Saif-Ur-Rehman, 2014).

Tradicionalmente, las organizaciones de alto rendimiento se comprometían a una respuesta empática con el trabajador, sin embargo, muchas han alterado sus prácticas de forma radical en un intento de continuar con sus operaciones (Howe et al, 2020). La gran mayoría de los trabajadores nunca habían experimentado el trabajo remoto hasta el momento del confinamiento (Newman y Ford, 2021). Sin embargo, por diversas razones, los grupos de trabajo en la modalidad remota actúan de forma diferente a los tradicionales grupos presenciales (Newman y Ford, 2021).

Las tareas que generan una carga emocional deben ser atendidos con estrategias planificadas (Einarsen et al, 2009). Desde una perspectiva cognitiva, los medios de regulación del estrés y la ansiedad son una adecuada planificación para las operaciones de un sistema de alto rendimiento (Prem et al, 2016).

La continua búsqueda del incremento del compromiso, enfoque, entusiasmo y energía es un constructo cognitivo presente en la vida diaria de cada persona y su bienestar psicológico (Schönebeck y Schönebeck, 2016). A esto se suma un incremento de las horas de trabajo requeridas y una reducción del tiempo disponible para alcanzar las metas laborales (Prem et al, 2016).

### **3. Consideraciones metodológicas para abordar la satisfacción laboral y el trabajo remoto**

El estudio fue no experimental

transversal, realizado en el primer semestre del año 2021, entre febrero y mayo. La población de estudio estuvo constituida por trabajadores de oficina en la modalidad remoto o presencial ininterrumpida en un año y con residencia en el área geográfica la ciudad de Huancayo o los centros urbanos periféricos de Chupaca y Concepción del Perú. Se usó una muestra aleatoria simple de 560 encuestados (nc:99%, e:5%, p:30%), siendo la proporción una aproximación del 28.8% de la población que realizaba trabajo remoto (INEI, 2020). De ellas, se obtuvieron 455 encuestas válidas. Se utilizó un formulario virtual enviado a trabajadores miembros de grupos de colegios profesionales, instituciones educativas como universidades, institutos superiores y personal de entidades gubernamentales a quienes se contactó vía telefónica o a través de sus correos o cuentas verificadas en los sitios oficiales y redes sociales.

Se estudiaron las dimensiones de compromiso con el trabajo, clima de seguridad psicológica, acoso laboral, compromiso afectivo, sistema de trabajo de alto rendimiento y apoyo organizacional percibido. Se consideró la forma de escala de Teo, Bentley y Nguyen (2020) y Hughes et al, (2020). La valoración de las dimensiones y la variable se implementó usando un baremo de 3 niveles: bajo, medio y alto. Los indicadores se presentan en el cuadro 1.



## Cuadro 1

### Matriz de Dimensiones e indicadores del instrumento

Dimensión	Indicadores
Datos personales	DP01. Edad
	DP02. Sexo
	DP03. Estado civil
	DP04. Número de hijos.
	DP05. Modalidad de trabajo.
	DP06. Modalidad de acceso a Internet.
	DP07. Tiempo dedicado a actividades físicas.
	DP08. Tiempo que se pasa fuera de casa en el día.
	DP09. Tiempo real de joranda laboral.
	DP10. Tiempo que paso en el computador trabajando en el día.
	DP11. Tiempo que paso en el teléfono celular trabajando (escribiendo o conversando) en el día.
	DP12. Posición personal frente al peligro que representa el COVID-19
Dimensión: Compromiso con el trabajo	DCT01. El trabajo que hago me parece significativo
	DCT02. Me entusiasma y me dedico a mi trabajo
	DCT03. Persevero en mi trabajo, incluso cuando las cosas no van bien.
Dimensión: Clima de seguridad psicológica	DCS01. El bienestar psicológico del personal es una prioridad para la organización.
	DCS02. Me siento libre de hablar sobre lo que me molesta o como me siento.
	DCS03. A veces mis colegas perjudican mi trabajo.
Dimensión: Acoso laboral	DAL01. Se me ordena hacer trabajos demasiado sencillos porque me subestiman.
	DAL02. Se difunden comentarios ofensivos o rumores negativos sobre mi vida personal.
	DAL03. Continuamente me recuerden mis errores o equivocaciones.
	DAL04. Soy ignorado, excluido o ridiculizado.
	DAL05. Me gritan o soy objeto de conductas intimidatorias.
	DAL06. Me culpan a mi primero de algo malo que sucede en el trabajo.
	DAL07. En el trabajo me supervisan excesivamente.
	DAL08. Existe presión para que no reclame algo a lo que tengo derecho (ej. enfermedad, vacaciones, viáticos)

### Cont... Cuadro 1

	DAL09. Tengo sobrecarga laboral.
Dimensión: Compromiso afectivo	DCA01. Estaría muy contento de continuar trabajando en la organización
	DCA02. Siento fuertes lazos con mi organización
Dimensión: Sistema de trabajo de alto rendimiento	DAR01. En mi trabajo se hace un gran esfuerzo para seleccionar a la persona más adecuada para el puesto.
	DAR02. En mi trabajo se considera permanencia de los empleados a largo plazo.
	DAR03. En mi trabajo se ofrecen muchos programas de capacitación.
	DAR04. Mis funciones de trabajo son claras.
	DAR05. Mi desempeño se mide objetivamente.
	DAR06. Soy libre de tomar decisiones en el trabajo sin pedir permiso.
	DAR07. Me comunico bien con mis superiores.
Dimensión: Apoyo organizacional percibido	DAO01. En el trabajo toman en cuenta mi opinión.
	DAO02. En el trabajo respetan mis creencias.
	DAO03. En el trabajo me ayudan cuando tengo un problema.
	DAO04. En el trabajo me disculpan si cometo un error involuntario.

Fuente: Elaboración propia (2021).

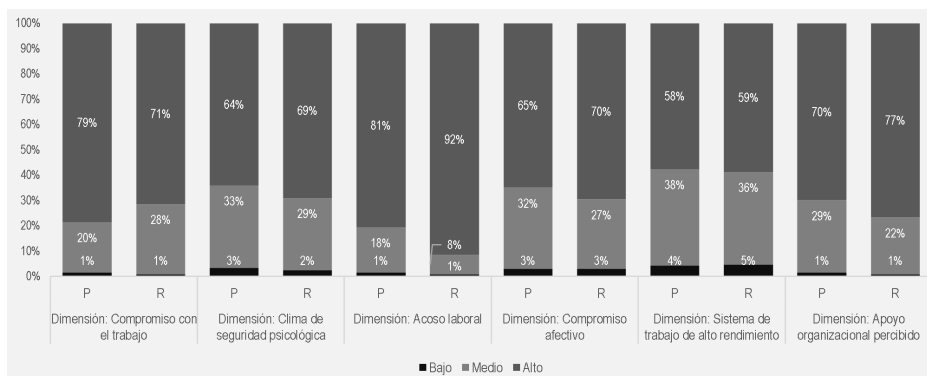
Una vez obtenido los valores que toman las dimensiones del estudio, se procedió al análisis estadístico de los datos, el cual permitió hacer las interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información proporcionada.

## 4. Cambios en la satisfacción laboral implementados el trabajo remoto

A partir de los datos recolectados, se probaron múltiples métodos de comparación para la identificación de los cambios más significativos de la satisfacción laboral después de un año de implementado el trabajo remoto en la ciudad de Huancayo, Perú. En el gráfico 1, se visualiza la comparación general entre los resultados de las dimensiones agrupados por modalidad de trabajo.

## Gráfico 1

### Satisfacción laboral a un año de la pandemia por modalidad de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2021).

Las diferencias entre la modalidad presencial y remota se identifican por cada una de las dimensiones. En la dimensión Compromiso con el trabajo, se distingue una diferencia de 6% más alta para en la modalidad presencial. En la dimensión Clima de seguridad psicológica se distingue una diferencia de 12% más alta en la modalidad remota. En la dimensión Acoso laboral, se distingue una diferencia de 11% más alta en el trabajo remoto, representando condiciones que disminuyen la intimidación en el trabajo. En la dimensión Compromiso afectivo, se distingue una diferencia de 5% en la calificación más alta. En cuanto a la dimensión Sistema de trabajo de alto rendimiento, se da solo una diferencia de 1% más alta para el trabajo remoto. En la dimensión Apoyo organizacional

percibido, se da una diferencia de 7% más alta para el trabajo remoto.

En la tabla 1, se visualizan los resultados de las pruebas de U de Mann Withney, y las evaluaciones emparejadas entre periodos usando la prueba de Wilcoxon para cada modalidad de trabajo. En el trabajo remoto, las diferencias más significativas se dan en el compromiso con el trabajo ( $W=936.5$ ,  $p=0.03$ ), en el clima de seguridad psicológica ( $W=600$ ,  $p=0.03$ ) y en el compromiso afectivo ( $U=22839$ ,  $p<0.001$ ). El incremento en las mismas puede aprovecharse como una ventaja competitiva que incremente la productividad y puede darse al tener más capacidad de decisión acompañadas de medios tecnológicos (Elrehail et al, 2020; Azizi et al, 2021).

**Tabla 1**  
**Comparación de diferencias entre grupos**

Dimensiones	Modalidad de trabajo						Prueba de U de Mann Withney	
	Remoto		Presencial		Ambos		Grupos independientes	
Diferencia durante y antes de Pandemia	W	p	W	p	W	p	U	p
1 D. Compromiso con el trabajo	936.50	0.03	210.00	0.87	864.00	0.06	25367.00	0.76
2 D. Clima de seguridad psicológica	600.00	0.03	80.50	0.05	2015.50	0.00	23875.00	0.09
3 D. Acoso laboral	30.00	0.26	52.00	0.27	1109.50	0.86	24318.00	0.25
4 D. Compromiso afectivo	263.00	0.74	149.50	0.71	156.00	0.97	22839.00	0.00
5 D. Sistemas de trabajo de alto rendimiento	817.50	0.48	357.50	0.12	793.00	0.64	25523.00	0.91
6 D. Apoyo organizativo percibido.	188.50	1.00	63.00	0.29	2259.00	0.50	25049.00	0.62
7 V. Satisfacción laboral	315.00	0.15	137.50	0.46	463.50	0.55	23877.00	0.10

W: Prueba de signo de Wilcoxon. U: Prueba U de Mann Withney

Fuente: Elaboración propia (2021).

Ahora bien, entre los resultados de correlación de Spearman, mostrada en la Tabla 2, las correlaciones más significativas para la modalidad de trabajo remoto se dan entre el tiempo dedicado al uso del computador y el tiempo real de jornada laboral ( $rs=.305$ ,  $p<.001$ ), el tiempo fuera de casa y el tiempo real de jornada laboral ( $rs=.498$ ,  $p<.001$ ); mientras que el número de hijos se relaciona positivamente con el sistema de trabajo ( $rs=.227$ ,  $p=.001$ ), las horas de trabajo ( $rs=.150$ ,  $p=.031$ ) y el compromiso laboral ( $rs=.197$ ,  $p=.005$ ) y la seguridad ( $rs=.140$ ,  $p=.045$ ). En este sentido, Azizi et al. (2021), coincide que el trabajo remoto promueve la flexibilidad laboral, requiriendo cambios en las formas de gestión del personal. Este puede conllevar un distinto sistema de selección y de compensación (Azizi

et al, 2021).

En cuanto al trabajo presencial, se identifica correlaciones positivas entre el tiempo dedicado al uso del computador y el tiempo real de jornada laboral ( $rs=.742$ ,  $p<.001$ ); y entre el tiempo fuera de casa y el riesgo percibido por covid ( $rs=-.331$ ,  $p<.001$ ) y con el tiempo real de jornada laboral ( $rs=-.260$ ,  $p<.001$ ).

En este sentido, Yu y Wu (2021) consideran que la falta de un espacio adecuado sea digital o físico y un inadecuado sistema de monitoreo afectan la satisfacción laboral y la productividad, por lo que algunos hogares no tendrían las condiciones adecuadas. Mientras que Azizi et al, (2021), indican que, a diferencia del trabajo presencial, el trabajo remoto requiere cambios en las formas de gestión del personal y que no puede solo evaluarse por los errores

al inicio de su implementación en la pandemia.

Otras correlaciones negativas se distinguen entre el tiempo fuera de casa y la satisfacción laboral en general ( $rs=-.135$ ,  $p=.033$ ), el compromiso con el trabajo ( $rs=-.141$ ,  $p=.026$ ), el tiempo real de la jornada laboral ( $rs=-.260$ ,  $p<.001$ ), y el tiempo dedicado al uso del computador ( $rs=-.260$ ,  $p<.001$ ); además, las horas de actividades físicas se correlacionan negativamente con el clima de seguridad ( $rs=-.146$ ,  $p=.022$ ), el tiempo real de jornada laboral ( $rs=-.154$ ,  $p=.015$ ), el tiempo dedicado al uso del computador ( $rs=-.154$ ,  $p=.041$ ); así también, el tiempo de uso del celular ( $rs=.147$ ,  $p=.020$ ) se correlaciona positivamente con el tiempo fuera

de casa ( $rs=.135$ ,  $p=.033$ ) y el riesgo percibido por covid ( $rs=.147$ ,  $p=.033$ ).

La necesidad de mantener una comunicación fluida en el contexto actual demanda un enfoque de desarrollo de tecnologías en entornos de vivienda (Koch et al, 2021). Para Muluteg et al, (2021) los cambios del trabajo remoto separan a las personas de un entorno diseñado para el desarrollo laboral. La implementación de una perspectiva desde el smart working requiere que si el espacio remoto sea también adecuado (Ko et al, 2021). Además, un entorno inclusivo aprovecha las tecnologías, y la mejora de la salud del trabajador (Khan, 2018; Bonaccio et al, 2019).

**Tabla 2**  
**Correlaciones entre dimensiones e indicadores por modalidad de trabajo**

		Modalidad de Trabajo Remoto														
V	Es-tadísti-co	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
8	rho	.074	.032	-.059	.101	.177	.034	.027	—							
	p	.291	.647	.397	.147	.011	.627	.697	—							
9	rho	.101	.159	-.013	.095	.088	-.059	-.008	.146	—						
	p	.150	.022	.857	.175	.209	.397	.907	.037	—						
10	rho	-.002	.174	-.025	-.016	-.001	-.100	-.140	.076	.305	—					
	p	.979	.012	.717	.824	.993	.155	.045	.278	<.001	—					
11	rho	-.137	.014	.083	-.141	-.029	-.022	-.079	-.024	.162	.191	—				
	p	.050	.840	.238	.043	.676	.752	.258	.734	.020	.006	—				
12	rho	.109	.047	.063	.142	.091	-.024	.017	.107	.498	.142	-.054	—			
	p	.120	.499	.367	.041	.193	.734	.811	.125	<.001	.041	.443	—			
13	rho	.053	.066	-.031	.079	.056	.085	.006	-.093	-.130	-.033	-.104	-.148	—		
	p	.447	.343	.656	.260	.423	.226	.936	.183	.063	.639	.136	.034	—		
14	rho	.197	.140	-.035	.165	.190	.178	.057	.227	.150	.005	-.262	.097	.134	—	
	p	.005	.045	.618	.018	.006	.011	.416	.001	.031	.940	.000	.165	.055	—	

Cont... Tabla 2

		Modalidad de Trabajo Presencial														
V	Estadístico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
15	rho	.104	.046	-.127	.205	.238	.156	-.022	.285	.078	-.017	-.264	.013	.142	.678	—
	p	.138	.511	.069	<b>.003</b>	<b>.001</b>	<b>.025</b>	.756	<b>&lt;.001</b>	.267	.808	<b>.000</b>	.848	<b>.042</b>	<b>&lt;.001</b>	—
8	rho	.063	.107	-.011	.149	.096	-.042	-.002	—							
	p	.326	.093	.869	<b>.019</b>	.129	.507	.974	—							
9	rho	.021	.124	-.010	.029	.021	.042	.007	.255	—						
	p	.746	<b>.050</b>	.872	.651	.745	.508	.915	<b>&lt;.001</b>	—						
10	rho	.020	.070	-.056	.049	-.083	-.084	.012	.208	.742	—					
	p	.758	.274	.383	.443	.192	.186	.851	<b>.001</b>	<b>&lt;.001</b>	—					
11	rho	-.050	-.062	.000	.057	-.016	-.030	.052	.092	.116	.157	—				
	p	.429	.329	.997	.370	.802	.641	.410	.147	.069	<b>.013</b>	—				
12	rho	-.135	-.141	.018	-.083	-.082	-.046	-.085	-.331	-.260	-.289	-.052	—			
	p	<b>.033</b>	<b>.026</b>	.777	.191	.198	.467	.179	<b>&lt;.001</b>	<b>&lt;.001</b>	<b>&lt;.001</b>	.413	—			
13	rho	-.095	-.036	-.146	-.001	.047	-.123	-.126	.114	-.154	-.130	.147	.135	—		
	p	.134	.568	<b>.022</b>	.984	.460	.053	<b>.047</b>	<b>.072</b>	<b>.015</b>	<b>.041</b>	<b>.020</b>	<b>.033</b>	—		
14	rho	-.024	.120	-.010	.014	.069	.090	-.071	.113	.062	-.094	-.139	-.030	.079	—	
	p	.706	.059	.880	.822	.282	.158	.264	.076	.331	.139	<b>.029</b>	.637	.212	—	
15	rho	-.016	.128	-.095	.031	.053	.013	-.119	.151	.040	-.103	-.176	-.101	.103	.624	—
	p	.804	<b>.044</b>	.135	.622	.401	.837	<b>.062</b>	<b>.017</b>	.533	.105	<b>.005</b>	.114	.105	<b>&lt;.001</b>	—

Valores V: 1 V. Satisfacción laboral. 2 Compromiso con el trabajo. 3 D. Clima de seguridad psicológica. 4 D. Acoso laboral. 5 D. Compromiso afectivo. 6 D. Sistemas de trabajo de alto rendimiento. 7 D. Apoyo organizativo percibido. 8 Riesgo percibido por Covid. 9 Rango tiempo real de jornada laboral. 10 Rango tiempo dedicado al uso del computador. 11 Rango tiempo dedicado al uso del celular. 12 Rango tiempo fuera de casa. 13 Rango de horas de actividad físicas. 14 Rango de número de hijos. 15 Rango de edad.  
Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados de las comparaciones de las dimensiones usando la prueba de Wilcoxon, en la Tabla 3, muestran que las diferencias más significativas se dan entre el acoso laboral y el compromiso afectivo ( $W=2513$ ,  $p<.001$ ), los sistemas de trabajo de alto rendimiento ( $W=3756$ ,  $p<.001$ ), el apoyo organizativo percibido ( $W=1223$ ,  $p<.001$ ), el clima de seguridad ( $W=504$ ,  $p<.001$ ) y el compromiso

con el trabajo ( $W=326$ ,  $p<.001$ ); este es menos significativo en el trabajo presencial. El bajo compromiso, está altamente relacionado al trabajo remoto (Stergiou y Farmaki, 2021). Mientras que la comunicación virtual, el liderazgo y la innovación son prácticas que lo minimizan (Newman y Ford, 2021, Islam et al, 2020). Aunque diversas condiciones emocionales negativas pueden ser clave (Zhang et al, 2013).



**Tabla 3**  
**Diferencias entre mediciones emparejadas por modalidad de trabajo**

D		Remoto					Presencial					Ambos				
		2	3	4	5	6	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6
1	W	1859	326	1152	1882	986	2047	744	1180	2587	1365	7789	2229	4628	8834	4687
	p	.293	<.001	.566	<.001	.135	<.001	.624	.028	<.001	.029	<.001	<.001	.056	<.001	.678
2	W	—	504	1451	2278	1092	—	863	710	1374	973	—	2750	4179	7148	4106
	p	—	<.001	.620	.027	.011	—	<.001	.058	.164	.077	—	<.001	.106	.009	.002
3	W	—	—	2513	3756	1223	—	—	885	2560	970	—	—	6340	12468	4339
	p	—	—	<.001	<.001	<.001	—	—	.009	<.001	.004	—	—	<.001	<.001	<.001
4	W	—	—	—	1823	756	—	—	—	1242	975	—	—	—	6032	3451
	p	—	—	—	.004	.032	—	—	—	<.001	.994	—	—	—	<.001	.132
5	W	—	—	—	—	561	—	—	—	—	502	—	—	—	—	2115
	p	—	—	—	—	<.001	—	—	—	—	<.001	—	—	—	—	<.001
6	W	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	p	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Dimensiones D: 1 D. Compromiso con el trabajo. 2 D. Clima de seguridad psicológica. 3 D. Acoso laboral. 4 D. Compromiso afectivo. 5 D. Sistemas de trabajo de alto rendimiento. 6 D. Apoyo organizativo percibido.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Las diferencias presentes en ambas modalidades son en el compromiso en el trabajo y la dimensión sistemas de trabajo de alto rendimiento ( $W=8834$ ,  $p<.001$ ) y de esta última con apoyo organizativo percibido ( $W=2115$ ,  $p<.001$ ), el clima de seguridad psicológica y acoso laboral ( $W=2750$ ,  $p<.001$ ). La flexibilidad laboral, de ser adecuadamente dirigida y planificada, contribuye a la satisfacción del trabajador y su capacidad por decidir sobre su tiempo en el hogar y su espacio laboral y pueden llevar a complejos análisis (Stergiou y Farmaki, 2021; Brewster et al, 2016). Para, Aurelia y Mominb (2020), entre las estrategias, deben considerarse métodos como inteligencia artificial en el estudio de las conductas de los trabajadores.

## 5. Conclusiones

Los cambios en los componentes de la satisfacción laboral después de un año de implementado el trabajo remoto son positivas para los indicadores estudiados, excepto para los sistemas de trabajo de alto rendimiento y compromiso con el trabajo, en las que se obtiene una disminución. Por otro lado, el clima de seguridad psicológica se asocia a la percepción del riesgo de la pandemia independientemente de la modalidad de trabajo. Por otro el tiempo fuera de casa se asocia negativamente a las personas con carga familiar, una predisposición a mantener actividad física a mayor riesgo percibido por el virus y un incremento en la necesidad del uso de dispositivos móviles.

Se puede concluir que la adopción del trabajo remoto ha ganado mayor aceptación entre los trabajadores, con una percepción de satisfacción laboral más positiva que la calificada previa a la pandemia, esta reduce el conflicto entre el trabajo y la vida personal, un elemento central para el bienestar de una persona. Es necesario que las organizaciones consideren aproximaciones de smart working, lo que involucra cambios en los paradigmas de gestión permanentes y dependientes de las tecnologías de la información y comunicaciones y nuevos paradigmas de gestión.

## Referencias Bibliográficas

- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., y Newman, A. M. B. (2015). The poverty problem and the industrialization solution. *APJM*, 32(1), 23–37. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9397-5>
- Ammerman, B. A., Burke, T. A., Jacobucci, R., y McClure, K. (2021). Preliminary investigation of the association between COVID-19 and suicidal thoughts and behaviors in the U.S. *Journal of Psychiatric Research*, 134, 32–38. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.12.037>
- Aurelia, S. y Mominb, M. (2020). Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>
- Azizi, M., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J. y Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>.
- Bakkeli, N. Z. (2021). Health, work, and contributing factors on life satisfaction: A study in Norway before and during the COVID-19 pandemic. *SSM - Population Health*, 14, 100804. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2021.100804>
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P y Vernom, G. (2016). *International Human Resource Management*. (4ta. ed). Chartered Institute of Londres: Personnel and Development.
- Bonaccio, S., Lapierre, L. M., y O'Reilly, J. (2019). Creating work climates that facilitate and maximize the benefits of disclosing mental health problems in the workplace. *Organizational Dynamics*, 48(3), 113–122. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.03.006>
- Carroll, N., y Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Davison, R.M. (2020). The Transformative Potential of Disruptions: A Viewpoint. *International Journal of Information Management*, 55, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102149>
- Demircioglu, M. A., y Chen, C. A. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, 36(1), 51–60. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.008>
- Einarsen, S., Hoel, H., y Notelaers, G.

- (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work and Stress*, 23(1), 24–44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S. y Ibrahim, H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Grohman, O. (2016) Human Resources Strategy and Change. En M. Zeuch (Ed.). *Human resources marketing and recruiting: Essentials of digital recruiting*. In *Handbook of Human Resources Management* (pp. 1188-1193). [https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7\\_103](https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_103)
- Hambardzumyan, K. (2016) Performance and Talent: Pros and Cons of Performance Assessments. En M. Zeuch (Eds). *Human resources marketing and recruiting: Essentials of digital recruiting*. In *Handbook of Human Resources Management* (pp. 453-484). [https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7\\_131](https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_131)
- Howe, D. C., Chauhan, R. S., Soderberg, A. T., y Buckley, M. R. (2020). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. *Organizational Dynamics*, 100804. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100804>
- Hughes, P., Hodgkinson, I. R., Arshad, D., Hughes, M., y Leone, V. (2018a). Planning to improvise? The role of reasoning in the strategy process: Evidence from Malaysia. *APJM*, 35(2), 449–470. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9524-1>
- Hughes, P., Hodgkinson, I. R., Hughes, M., y Arshad, D. (2018b). Explaining the entrepreneurial orientation–performance relationship in emerging economies: The intermediate roles of absorptive capacity and improvisation. *APJM*, 35(4), 1025–1053. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9539-7>
- Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., y Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485–499. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.020>
- Iqbal, S., y Saif-Ur-Rehman, K. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust and organizational commitment: A strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 42–57.
- INEI (2020) Sitio oficial de notas de prensa del Instituto Nacional de Estadística e Informática. <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-128-2020-inei.pdf>
- Islam, A. K. M. N., Laato, S., Talukder, S., y Sutinen, E. (2020). Misinformation sharing and social media fatigue during COVID-19: An affordance and cognitive load perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 159, 120201. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120201>
- Kant, L., Skogstad, A., Torsheim, T., y Einarsen, S. (2013). Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *Leadership Quarterly*, 24(1),

- 106–124. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.005>
- Khan, H. A. (2018). Globalization and the Challenges of Public Administration. In *Globalization and the Challenges of Public Administration*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-69587-7>
- Ko, E.-J., Kim, A.-H., y Kim, S.-S. (2021). Toward the understanding of the appropriation of ICT-based Smart-work and its impact on performance in organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120994. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120994>
- Koch, J., Plattfau, R. y Kregel, I. (2021). Looking for Talent in Times of Crisis – The Impact of the Covid-19 Pandemic on Public Sector Job Openings. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100014. <https://doi.org/10.1016/j.ijimei.2021.100014>
- Loukis, E., Charalabidis, Y., y Androutsopoulou, A. (2017). Promoting open innovation in the public sector through social media monitoring. *Government Information Quarterly*, 34(1), 99–109. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.004>
- Muluteg, T., Tadesse, E., Shegute, T. y Desta, T. (2021). COVID-19: socio-economic impacts and challenges in the working group. *Heliyon*, 7(6), e07307. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07307>
- Newman, S. A., y Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Page, S. J., Bentley, T., Teo, S., y Ladkin, A. (2018). The dark side of high performance human resource practices in the visitor economy. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 122–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.016>
- Pontones-Rosa, C., Pérez-Morote, R., y Santos-Peñalver, J. F. (2021). ICT-based public policies and depopulation in hollowed-out Spain: A survey analysis on the digital divide and citizen satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120811>
- Prem, R., Kubicek, B., Diestel, S., y Korunka, C. (2016). Regulatory job stressors and their within-person relationships with ego depletion: The roles of state anxiety, self-control effort, and job autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.004>
- Schönebeck, J., y Schönebeck, M. (2016). Engagement and Retention. En M. Zeuch (Eds). *Human resources marketing and recruiting: Essentials of digital recruiting*. In Handbook of Human Resources Management (pp. 618-627). [https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_51)
- Serafini, R., Powell, S., Frere, J., Saali, A., Krystal, H., Kumar, V., Yashaswini, C., Hernandez, J., Moody, K., Aronson, A., Meah, Y., y Katz, C. L. (2021). Psychological distress in the face of a pandemic: An observational study characterizing the impact of COVID-19 on immigrant outpatient mental health. *Psychiatry Research*, 295. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113595>
- Seuren, L. M., Wherton, J., Greenhalgh, T., y Shaw, S. E. (2021). Whose turn is it anyway? Latency and the organization of turn-taking in video-mediated interaction. *Journal of Pragmatics*, 172, 63–78. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2021.03.004>

- [org/10.1016/j.pragma.2020.11.005](https://doi.org/10.1016/j.pragma.2020.11.005)
- Sikora, D. M., Ferris, G. R., y Van Iddekinge, C. H. (2015). Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1908–1918. <https://doi.org/10.1037/apl0000024>
- Skalski, S., Uram, P., Dobrakowski, P., y Kwiatkowska, A. (2021). The link between ego-resiliency, social support, SARS-CoV-2 anxiety and trauma effects. Polish adaptation of the Coronavirus Anxiety Scale. *Personality and Individual Differences*, 171, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110540>
- Stergiou, D. P., y Farmaki, A. (2021). Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of front-line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102770>
- Teo, S. T. T., Bentley, T., y Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Yu, J. y Wu, Y. (2021). The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 13207. <https://doi.org/10.3390/ijerph182413207>
- Zhang, Y., Ling, J., Yuan, C., Dubruille, R., Emery, P. (2013). A role for *Drosophila* ATX2 in activation of PER translation and circadian behavior. *Science*, 340(6134), 879–882. <https://flybase.org/reports/FBBr0221582.html>