

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**ADMINISTRACIÓN**



---

**ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL COVID-19 EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO**

---

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TEORÍA ORGANIZACIONAL**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACIÓN**

**TESISTA: PASQUEL CAJAS ALEXANDER FRANK**

**ASESOR: DR. HERRERA BAY LUIS ALBERTO**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi padre, Dr. Lorenzo Pasquel Loarte,  
por ser ejemplo de superación que guían mis pasos.

A mi madre por darme siempre su apoyo

A mi hijo, Alessandro Lionel, motivación para lograr mis metas

A mi esposa por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Escuela de posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, por sus enseñanzas y darme la oportunidad de culminar mis estudios en el programa de doctorado en Administración.

A Verónica Cajas, mi madre, por su orientación profesional en el desarrollo de la investigación conjuntamente con mi asesor de tesis, el Dr. Luis Augusto Herrera Bay.

A Carol Pardo, mi esposa, por su apoyo permanente.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la influencia del covid-19 para la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco. El tipo de investigación es aplicada – explicativa, buscando explicar la causalidad de ambas variables. En la ciudad de Huánuco se cuenta con un total de 804 empresas manufactureras formales según datos estadísticos del Ministerio de Producción, se trabajó con una muestra de 260 empresas para la presente investigación. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la entrevista y el instrumento fue el cuestionario que fue aplicado a las empresas, del procesamiento de datos realizado se obtuvieron los siguientes resultados valor de  $p = 0.00$  y valor de  $V$  de Cramer de 0.846, con ello se pudo comprobar que si existe una relación de causalidad entre la variable de covid-19 y adaptación de organizaciones en la ciudad de Huánuco, debido a que el valor de  $p$  es menor a 0,05. Con el valor de  $V$  de Cramer que es cercano a 1 se pudo corroborar que muestra una relación sustancial entre ambas variables.

**Palabras Clave:** Organizaciones, Covid-19, Gestión, Estrategia y objetivos, psicología laboral

## ABSTRACT

In the present investigation, an investigation was carried out where the main objective was to determine the influence that exists between covid-19 and the adaptation of organizations in the city of Huánuco. That is why the type of research used was the applied - explanatory type, seeking to explain the causality of both variables. In the city of Huánuco there is a total of 804 formal manufacturing companies according to statistical data from the Ministry of Production from which a sample of 260 companies was taken for the present investigation. For data collection, the interview technique was obtained and the instrument was the questionnaire that was applied to the companies. From the data processing carried out, the following results were obtained: p value = 0.00 and Cramer's V value of 0.846, with It was possible to verify that there is a causal relationship between the covid-19 variable and the adaptation of organizations in the city of Huánuco, because the p value is less than 0.05. With the value of Cramer's V that is close to 1, it was possible to corroborate that it shows a substantial relationship between both variables.

**Keywords:** Organizations, Covid-19, Management, Strategy and objectives, Occupational Psychology

## RESUMO

Nella presente indagine, è stata condotta un'indagine in cui l'obiettivo principale era determinare l'influenza esistente tra covid-19 e l'adattamento delle organizzazioni nella città di Huánuco. Ecco perché il tipo di ricerca utilizzato è stato di tipo applicato - esplicativo, cercando di spiegare la causalità di entrambe le variabili. Nella città di Huánuco ci sono un totale di 804 aziende manifatturiere formali secondo i dati statistici del Ministero della Produzione da cui è stato prelevato un campione di 260 aziende per la presente indagine. Per la raccolta dei dati è stata ottenuta la tecnica dell'intervista e lo strumento è stato il questionario che è stato applicato alle aziende. Dall'elaborazione dei dati effettuata sono stati ottenuti i seguenti risultati: valore  $p = 0.00$  e valore  $V$  di Cramer pari a  $0.846$ , con Era possibile verificare che esista una relazione causale tra la variabile covid-19 e l'adattamento delle organizzazioni nella città di Huánuco, perché il valore  $p$  è inferiore a  $0,05$ . Con il valore della  $V$  di Cramer che è vicino a  $1$ , è stato possibile confermare che mostra una relazione sostanziale tra le due variabili.

**Parole chiave:** Organizzazioni, Covid-19, Management, Strategia e obiettivi, Psicologia del lavoro.

## INDICE

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> ...	11
<b>1.1. Fundamentación del problema</b> .....	11
<b>1.2. Justificación e importancia de la investigación</b> .....	12
<b>1.3. Viabilidad de la investigación</b> .....	12
<b>1.4. Formulación del problema</b> .....	13
<b>1.4.1. Problema general</b> .....	13
<b>1.4.2. Problemas específicos</b> .....	13
<b>1.5. Formulación de objetivos</b> .....	13
<b>1.5.1. Objetivo general</b> .....	13
<b>1.5.2. Objetivos específicos</b> .....	14
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	15
<b>2.1. Antecedentes de investigación</b> .....	15
<b>2.2. Bases teóricas</b> .....	18
<b>2.3. Bases conceptuales</b> .....	31
<b>2.4. Bases filosóficos</b> .....	32
<b>2.5. Bases epistemológicas</b> .....	34
<b>2.6. Bases antropológicas</b> .....	36
<b>CAPÍTULO III. SISTEMA HIPÓTESIS</b> .....	37
<b>3.1. Formulación de la hipótesis</b> .....	37
<b>3.1.1. Hipótesis general</b> .....	37
<b>3.1.2. Hipótesis específicas</b> .....	37
<b>3.2. Operacionalización de variables</b> .....	38
<b>3.3. Definición operacional de las variables</b> .....	38
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	40
<b>4.1. Ámbito</b> .....	40
<b>4.2. Tipo y nivel de investigación</b> .....	40
<b>4.3. Población y muestra</b> .....	41
<b>4.3.1. Descripción de la población</b> .....	41
<b>4.3.2. Muestra y método de muestreo</b> .....	43
<b>4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión</b> .....	43
<b>4.4. Diseño de investigación</b> .....	44

<b>4.5. Técnicas e instrumentos</b> .....	44
<b>4.5.1. Técnicas</b> .....	44
<b>4.5.2. Instrumentos</b> .....	44
<b>4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos</b> .....	45
<b>4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos</b> .....	45
<b>4.6. Técnica para el procesamiento y análisis de datos</b> .....	45
<b>4.7. Aspectos éticos</b> .....	46
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS</b> .....	47
<b>5.1. Análisis descriptivo</b> .....	47
<b>5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis</b> .....	52
<b>5.3. Discusión de resultados</b> .....	67
<b>5.4. Aporte científico de la investigación</b> .....	71
<b>CONCLUSIONES</b> .....	72
<b>SUGERENCIAS</b> .....	74
<b>REFERENCIAS</b> .....	75
<b>ANEXOS</b> .....	¡Error! Marcador no definido.



## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	38
<b>Tabla 2</b> .....	38
Tabla 3 .....	47
Tabla 4 .....	48
Tabla 5 .....	49
Tabla 6 .....	50
Tabla 7 .....	51
Tabla 8 .....	52
Tabla 9 .....	53
Tabla 10 .....	53
Tabla 11 .....	54
Tabla 12 .....	54
Tabla 13 .....	55
Tabla 14 .....	56
Tabla 15 .....	57
Tabla 16 .....	58
Tabla 17 .....	58
Tabla 18 .....	59
Tabla 19 .....	61
Tabla 20 .....	61
Tabla 21 .....	62
Tabla 22 .....	64
Tabla 23 .....	64
Tabla 24 .....	65
Tabla 25 .....	66
Tabla 26 .....	66

## Índice de figuras

Figura 1 .....	41
Figura 2 .....	41
Figura 3 .....	42
Figura 4 .....	42
Figura 5 .....	47
Figura 6 .....	48
Figura 7 .....	49
Figura 8 .....	50
Figura 9 .....	51
Figura 10 .....	52
Figura 11 .....	53

## INTRODUCCION

A finales del año 2019, en la ciudad de Busan se empezó a expandir el virus del Covid-19, una enfermedad que afecto a todas las economías mundiales, haciendo que muchos países entraran en una etapa de recesión económica, donde los más afectados fueron las empresas y más aún las micro y pequeñas. En el Perú según fuentes del Ministerio de la Producción Peruano (PRODUCE) del 100% de empresas formales que trabajan, el 96% son microempresas, el 3,4% pequeñas empresas, el 0,1% medianas empresas y el 0,4% grandes empresas.

Para el año 2022, el estado empezó a levantar las restricciones que se dieron a causa del covid-19 con lo que se empezó a entrar a una etapa de normalidad, después de casi 3 años de vivir bajo los estragos del covid-19 y estar bajo normas confinamiento y de trabajo remoto, y donde muchos negocios se vieron en la necesidad de cerrar debido a no saber cómo manejar este tipo de situaciones.

La investigación plantea como objetivo principal determinar la influencia del covid-19 en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco, con el fin de poder determinar la causalidad que existe entre ambas variables y saber cómo covid-19 influye dentro de la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

La tesis se ha desarrollado siguiendo los principales aspectos de investigación planteadas por la escuela de posgrado las cuales se basan en el desarrollo del planteamiento de la problemática, planteamiento de problema, planteamiento de objetivos, planteamiento de hipótesis.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Fundamentación del problema**

Los primeros casos de Covid-19 se notificaron en diciembre de 2019 en Wuhan (China), en ese momento se pensó que solo era una variante de la neumonía y que no generaría ningún tipo de pandemia o que nuestro día a día cambiaría tal y como lo conocíamos. El primer caso reportado en Perú se dio el 5 de marzo 2020 y posteriormente entrando en un estado de Emergencia, lo que originó la cuarentena obligatoria que dio inicio el 15 de marzo de 2020.

A nivel mundial el Perú no fue el único país que entro en un estado de cuarenta muchas naciones a nivel mundial también se vieron afectadas por el virus lo que género que se instaurara el estado de cuarentena de manera inmediata. Estos cambios que estamos viviendo han generado a nivel mundial un parón el desarrollo de actividades de todas las organizaciones, dando como consecuencia una desaceleración en la economía mundial y que se pudo observar en la caída del PIB del 2020 en todos los países.

El Perú no fue la excepción para el año 2020 se tuvo una caída del 11% del PBI, esto debido a que cuando si inicio la cuarentena muchas empresas dejaron de funcionar debido a que el personal no podía salir de casa para seguir realizando sus funciones de manera normal. Este retroceso económico que vivió el Perú a inicios de la pandemia generó que se perdieran muchos empleos y que muchas micro y pequeñas empresas se declaran en banca rota. Esto debido a que se produjo un descenso significativo de la rentabilidad por venta de productos de la empresa, lo que afecto directamente sus estados financieros, lo que provocó que dichas empresas no puedan realizar los pagos de empleados, créditos, etc.

El Ministerio de la Producción peruano (PRODUCE) informa que del 100% de empresas formales del país, el 96% son microempresas, el 3,4% pequeñas empresas, el 0,1% medianas empresas y el 0,4% grandes empresas.

Ante esta situación es necesario comprender cuáles han sido las herramientas que han utilizado las diferentes empresas dentro de la ciudad de Huánuco para poder adaptarse a la situación actual que vivimos, esto debido a que ya hemos superado la etapa de cuarentena y se está retomando poco a poco el desarrollo de las diversas actividades.

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

Dado que actualmente no existe ninguna aplicación de la teoría o la práctica de cómo las empresas han utilizado métodos para adaptarse al escenario COVID-19 en la región, esta investigación es crucial. El presente estudio contribuye a la gestión del conocimiento, un área que requiere especial atención dada la demanda de las organizaciones y empresas de utilizarlo como fuente de información relevante, de acuerdo con Davenport, DeLong y Brees (1992); debido a la vasta información con la que nos cruzamos a diario es importante realizar un debido discernimiento que permita a las organizaciones desarrollar una mejor capacidad de localización de los aspectos que no permitan el adecuado condicionamiento a pesar de la particularidad de la situación.

## **1.3. Viabilidad de la investigación**

El estudio actual es factible gracias a las diferentes acciones que tomaron las diversas empresas u organizaciones para poder sobrevivir y adaptarse al covid-19 es importante y que nos pueden servir como guía para poder aplicar a las pequeñas y microempresas de manera que se puedan evitar que en un futuro sean dadas de baja.

Dentro del ámbito teórico, fue posible realizar la investigación, ya que se cuenta con información estadística y teórica sobre como el covid-19 ha mermado la cantidad de empresas que se tiene en el país y la región.

Dentro del ámbito temporal, fue posible realizar la investigación porque ya nos encontramos en una etapa postpandemia donde ya se levantaron ciertas

restricciones lo cual facilitó la realización de las entrevistas a los gerentes de las empresas.

Dentro del ámbito espacial, fue posible realizar la investigación ya que las empresas seleccionadas tienen sus oficinas ubicadas en la ciudad de Huánuco, donde se realizó la investigación.

Para el desarrollo de este estudio se cuenta con suficiente capital humano, financiero y materiales.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema general**

- ¿Cómo se han adaptado las organizaciones ante el covid-19 en la ciudad Huánuco?

### **1.4.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo se han adaptado la gestión de las organizaciones ante el covid-19 en la ciudad de Huánuco?
- ¿Cómo se han adaptado la estrategia y objetivos de las organizaciones ante el covid-19 en el Perú?
- ¿Cómo se han adaptado la cultura organizacional de las organizaciones ante el covid-19 en la ciudad de Huánuco?
- ¿Cómo se han adaptado la psicología laboral de las organizaciones ante el covid-19 en la ciudad de Huánuco?

## **1.5. Formulación de objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Determinar la influencia del covid-19 en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Analizar la influencia del covid-19 en la gestión de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.
- Analizar la influencia del covid-19 en la estrategia y objetivos de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.
- Analizar la influencia del covid-19 en la cultura organizacional de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.
- Analizar la influencia del covid-19 en la psicología laboral de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de investigación

#### Antecedentes Internacionales

Brandon, et.al (2020), afirma que el objetivo del artículo de reflexión es determinar, mediante una encuesta de opción múltiple con un espacio tipo Likert, qué aspectos de la cultura empresarial son más comunes durante la adopción generalizada del teletrabajo. Este último ha provocado cambios tanto a nivel estructural como conceptual. Covid-19 obliga a las empresas a tomar medidas correctoras, y es en este momento cuando el clima y la cultura organizativos empiezan a mostrar si son saludables o no. Los hallazgos indican que, para una parte importante de las personas, las necesidades claves para el bienestar del colaborador y la potencialización de las empresas no han sido adecuadamente atendidas por la gestión organizacional en términos de cultura y clima organizacional. En esta línea de empleo, en la regulación de la cultura y el clima del lugar de trabajo, la psicología es crucial, permitiendo que tales expertos analicen datos, identifiquen patrones y sugieran intervenciones que beneficien a los colaboradores y, por extensión, a la empresa como un todo.

Según Alexander (2020), En este proyecto de investigación se examina el impacto financiero de la contingencia COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas (PYME) del estado mexicano de Tamaulipas. Se utilizó un cuestionario para recoger datos de una muestra de 115 PYME. Los resultados indican que el 86% de las PYME experimentaron un descenso de las ventas, lo que a su vez afectó sus ingresos; de éstas, 27.8% vieron una disminución en sus ventas de entre 41 y 60%. En cuanto a los gastos, el 69,5% de los encuestados experimentó un aumento del precio de los insumos necesarios para llevar a cabo su actividad económica. A pesar de que el 64,3% de los encuestados cree que su plantilla se ha visto afectada entre un 0 y un 25%, el 78,3% de los encuestados no se plantea cerrar definitivamente su negocio. Además, el 76,5% afirma que no ha tenido acceso a financiación.

Según Elizabeth, et.al. (2020), El presente estudio, que se presenta en este capítulo, pretende examinar cómo la pandemia de SARS-VOC2 ha afectado a la actividad económica en las ciudades tamaulipecas de Tampico y Altamira. Para este objetivo se realizó un análisis empírico cuantitativo utilizando datos primarios recopilados en septiembre de 2020. Empresarios de diversos sectores económicos de la zona sur de Tamaulipas conformaron la unidad de análisis. Se les encuestó sobre las perspectivas reales de crecimiento de sus empresas, actividad económica y ventas, empleo, tensión financiera y riesgo de quiebra. La siguiente lista de conclusiones clave incluye algunas de ellas: El índice local de actividad económica se calcula por primera vez utilizando datos de ventas de empresas; tanto el empleo como la actividad económica han disminuido significativamente; Por último, se determinan las principales causas de la tensión financiera que viven actualmente los empresarios tamaulipecos, así como la probabilidad de que se declaren en quiebra.

### **Antecedentes Nacionales**

Según Teresa (2020), Las organizaciones deben adaptarse regularmente al entorno competitivo y globalizado para resitir en el mercado. Como consecuencia de esta competencia, las empresas deben buscar planes, instrumentos o marcos que les permitan alcanzar sus objetivos, y el conocimiento es una herramienta crucial para desarrollar nuevos planes. Así, la memoria organizativa permitirá retenerlo, mantenerlo y comprenderlo, incrementando la toma de decisiones de gestión. Diseñar un sistema de memoria organizativa como ventaja competitiva en la administración académica es el objetivo de este trabajo. La investigación descriptiva y correlacional se realizó en las unidades de posgrado de la división económico-empresarial de la UNMSM. Al descubrir una conexión entre la memoria organizacional y la administración académica, se apoyó la teoría general.



Según Puican (2021), El objetivo principal del estudio, titulado “Análisis de la influencia del COVID-19 en las ventas de una empresa de autopartes de la provincia de Jaén”, fue conocer la influencia del COVID-19 en las ventas de una empresa de autopartes de la provincia de Jaén. Fue factible establecer a través de una investigación descriptiva que incluyó análisis documental y observación, que el COVID-19 provocó una disminución en las ventas de una empresa de autopartes en la provincia de Jaén. Si la directiva del gobierno de aislar socialmente a las personas para detener la propagación del COVID-19 fue la causa de esta caída, COVID-19 habría experimentado la mayor caída porcentual en julio de 2020, con un 99%, estos datos permitieron concluir que este impacto es muy significativo y afecta directamente los estados financieros de esta organización. Esta organización no ha sido capaz de hacer frente a su pasivo corriente y no corriente programado en casi 09 meses, lo que lleva a problemas laborales como el impago judicial. Al mismo tiempo, las medidas del gobierno no han sido capaces de hacer frente plenamente a estos problemas.

Jaramillo y Ñopo (2020), Tomó la decisión de supervisar y evaluar los efectos de Covid-19 en la economía nacional de Perú. Utilizó el método observacional y tuvo carácter explicativo. Llegó a la conclusión de que la magnitud del esfuerzo necesario para aplicar las normas de la segunda etapa dependerá tanto del tiempo que dure la cuarentena indiscriminada como del éxito que hayan tenido las políticas de la primera etapa en la preservación de las empresas. Para mejorar la gestión y la eficacia de las medidas adoptadas, es crucial poner en marcha técnicas de evaluación continua de sus efectos.

Hernández y Zevallos (2020), Tomó la decisión de investigar los efectos económicos de la pandemia de COVID-19 en la mano de obra de los artistas visuales de Perú. El análisis cualitativo y descriptivo llegó a la conclusión de que los datos respaldan las preocupaciones de una parte importante del sector cultural: existe una amplia sensación de confusión y ansiedad ante lo que está por venir. Nos gustaría sugerir una serie de opciones

de actuación a medio y largo plazo basadas en un análisis de los resultados y un estudio de las sugerencias de otras regiones del mundo.

Según Pasquel (2021), en su artículo de investigación sobre las características del trabajo remoto en el Perú durante la pandemia de COVID-19, ha explorado cuales son las ventajas, desventajas, desafíos y oportunidades que enfrentan los trabajadores que realizan trabajo remoto en el Perú. En el estudio participaron 275 trabajadores de dos empresas de Lima Metropolitana, recolectados en el año 2021. Para la recolección de datos se propuso un cuestionario con 30 preguntas, validado por tres expertos, y su confiabilidad fue  $\alpha=0,85$ . Los hallazgos arrojaron que el trabajo remoto tuvo un nivel medio de 40,73%, con flexibilidad en 42,55%, autonomía en 41,09%, productividad en 43,64%, tecnología en 36,36% y riesgos psicosociales en 33,18%. El estudio tuvo como objetivo establecer los aspectos más relevantes que afectaron a los trabajadores que migraron al trabajo remoto durante la pandemia. El trabajo remoto fue la principal estrategia para que las empresas continuaran con sus operaciones, pero también presentó desafíos para los trabajadores debido a la presión laboral y la incertidumbre en el mercado laboral. Las consecuencias de la pandemia tuvieron efectos permanentes en las empresas, ya que el trabajo remoto solía ser la excepción a las reglas para muchas empresas.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Dimensión de Gestión**

La estructura organizativa está compuesta por un entorno de jerarquía que involucra recursos materiales y recursos humanos los que influyen en la organización laboral, por lo que es necesaria la estructuración en unidades que permitan una mejor administración que contribuya en que estas unidades participen armónicamente enfocadas hacia un mismo objetivo (Moreno-Luzón et al., 2001, p.155).

“Proporciona los mecanismos formales para llevar a cabo la coordinación y el control de las unidades que la conforman” (Nadler y Tushman, 1998), hace mención con respecto a la organización laboral entre las actividades y como son ejecutados por los trabajadores y las herramientas funcionales que les permite concretar con satisfacción las actividades encomendadas (Prakash y Gupta, 2008; Foss et al., 2015).

La infraestructura empresarial tiene un ambiente donde la organización de la masa de personas, debido a su multitud debe ser organizado de manera que sean grupos eficientes para el avance de determinadas funciones, que permita tener fluidez en los procesos administrativos de la organización y en su gestión basada en los objetivos, sea que se encarguen de producir bienes y servicios (Hollenbeck et al., 2002). “El aspecto dominante de la estructura organizativa es su patrón de regularidad” (Gibson et al., 2001). Se determina que la estructura de la organización cuenta con un modelo preciso y conciso de las actividades principales y secundarias, medio que permite un desempeño efectivo de las actividades a través del seguimiento de los procesos estratégicos que se implementan dentro de las organizaciones pues todo esto permite tener una correcta distribución de los cargos y las jerarquías de cada cargo, la alineación laboral es importante para que se desarrolle un ambiente de niveles de contribución y responsabilidad pues los que poseen más poder y jerarquía son quienes asumen mayor porcentaje de responsabilidad en la organización dado a su capacidad y experiencia para una correcta toma de decisiones el que permitirá que la organización se permita una mejor visión.

Las definiciones anteriores ponen de relieve las tres dimensiones estructurales que la literatura aborda principalmente: centralización, formalización y complejidad.

#### **a. Centralización**

Esta variable tiene en cuenta la jerarquía de la estructura organizativa y el nivel de autoridad en el que se toman las iniciativas (Slack y Hinings,

1987; Gibson et al., 2001). Así, el derecho, la autoridad y la capacidad para tomar decisiones estratégicas u operativas se distribuyen, asignan y localizan (Hall, 1996; Glock y Broens; Reichmann y Rohlfing; Foss et al., 2015). Como resultado, cuando las iniciativas están centralizadas, las toman los escalones superiores de la jerarquía corporativa. Cuando la toma de decisiones está descentralizada, los directivos y el personal de los grados medios y bajos de la jerarquía gozan de mayor libertad y responsabilidad en el trabajo operativo y estratégico (Hempel et al., 2012; Deli y Hempel, 2013 Ahmetović, 2013; Wynen et al., 2014; Reichmann y Rohlfing, 2014; Zapata y Hernández, 2014), mecanismo que garantiza a los empleados la libertad de decidir y ofrecer soluciones a los problemas que se desarrollan en el lugar de trabajo. (Pertusa et al., 2013)

La Facultad de participar en la toma de iniciativas y la elección de hacerlo o no están relacionados con la centralización. Sin embargo, Hall (1996) plantea otra cuestión: la centralización no consiste sólo en tomar decisiones. Es decir, existe un grado significativo de centralización si los empleados del aspecto funcional participan en iniciativas que ya han sido predeterminadas por la mayor jerarquía de la dirección y documentadas en las normas, procesos, políticas y manuales de la empresa.

## **b. Formalización**

Es el grado en que las relaciones de autoridad/subordinación de una organización, la toma de iniciativas operativas y el comportamiento y las tareas de los trabajadores están predeterminados por normas, reglamentos y procedimientos escritos y estandarizados Fredrickson (1986); Gibson, et. al. (2021); De la Fuente, et. al. (2002); Pleshko (2007); Hwang y Norton, (2014). En otras palabras, el trabajo y las conexiones en la empresa pueden codificarse explícitamente. “el resultado de una alta especialización laboral, alta delegación de autoridad, la utilización de departamentos funcionales, y amplios parámetros de control” (Gibson et al., 2001, p.387). Según Adler y Borys (1996), “la formalización coercitiva se refiere a los

documentos o manuales de procedimiento que detallan los pasos precisos que deben seguir los empleados para completar sus tareas y les obligan a solicitar permiso a sus supervisores siempre que necesiten omitir una tarea”.

Prakash y Gupta (2008) definen la oficialización como “la medida en la cual el comportamiento y las labores de los empleados están especificados, regulados y estandarizados por procedimientos, reglas y tareas claramente establecidas” (p.61). Esboza una alta significación importancia, puesto que “permite la normalización de los procesos de trabajo y el diseño de puestos” El grado en que se aplica puede afectar al modo en que se controlan las actividades (De la Fuente et al., 2002, p. 249) (Adler y Boris, 1996). Por lo tanto, “habrá una predisposición hacia la configuración de una organización más burocrática si el trabajo y las relaciones entre los grupos de la organización están muy formalizados” (Liao, 2007; Zapata y Canet, 2012). Esto se debe a que el empleado tendrá menos discrecionalidad en la forma de realizar el trabajo.

### **c. Complejidad**

La cantidad de tareas, subsistemas y piezas interdependientes afecta a lo compleja que es una estructura organizativa (Fredrickson, 1986; Gibson et al., 2001; García, 2003; Deli y Ahmetovi, 2013; Zapata y Hernández, 2014). (Fredrickson, 1986; Hall, 1996; Hodge et al., 1998; Donaldson, 2001; Prakash et al., 2008; Claver et al., 2012; Deli y Ahmetovi, 2013) Suele medirse por medio del flujo de diferenciación estructural a escala vertical, horizontal y regional. Lo que se entiende por diferenciación es el grado en que la estructura organizativa se divide en grados jerárquicos, unidades organizativas, funciones, cargos y tareas desempeñadas, dando lugar a un grupo de subsistemas preparados para cubrir las necesidades del entorno en el que opera la empresa (Zapata y Hernández, 2014). Cada unidad biológica o subsistema desempeña una función.

Así, según Hall (1996), Hodge et al. (1998), Donaldson (2001), De la Fuente et al. (2002) y Deli y Ahmetovi (2013), “la diferenciación vertical se refiere a la profundidad de la estructura organizativa, indicada por el número de niveles jerárquicos que la componen”. Resulta de la creación de puestos organizativos adicionales, ya sea para cubrir una necesidad administrativa dentro de la compañía o en respuesta a la exigencia de más aspectos a tener en verificación y fiscalización. Esto crea:

- a) Los diferentes grados de autoridad subordinada de las unidades organizativas y
- b) Las líneas jerárquicas y el alcance del control. En otras palabras, el grado de diferenciación vertical aumenta con la cantidad de grados de jerarquía presentes en la estructura organizativa.

Por su lado, la diferenciación horizontal “hace referencia al grado de diferenciación entre las unidades según la orientación de los miembros, la naturaleza de las tareas que realizan y su educación y entrenamiento” (García, 2003, p.165). Las distintas unidades organizativas y puestos de trabajo se organizan en actividades comunes y especializadas que trabajan para lograr los fines de la organización de forma coordinada e integrada. Satisface las necesidades funcionales estratégicas, tácticas y operativas de la empresa. La división de tareas, la determinación del nivel de especialización, la cantidad de unidades organizativas y las distintas funciones como resultado de la división del trabajo contribuyen de este modo a la diferenciación horizontal.

Es fundamental tener en cuenta que, en algunas situaciones, las etapas de diferenciación horizontal y vertical tienen lugar simultáneamente; por ejemplo, el desarrollo de una porción puede indicar la adición de un nuevo nivel jerárquico al tiempo que satisface una demanda funcional de la organización (Zapata y Hernández, 2014).

La técnica más precisa para identificar la diferenciación espacial es contar cuántas unidades organizativas, personas y otros aspectos que tiene la empresa dispersos por regiones. Ya sea por consideraciones estratégicas comerciales, financieras o tecnológicas, el deseo de una empresa de crecer y establecer su presencia en regiones distintas de su sede central no tiene nada que ver con cuestiones de espacio físico.

### **2.2.2. Dimensión Cultura organizacional**

Las organizaciones tienen que hacer frente a un entorno dinámico, que exige previsión o, como mínimo, una adaptación temprana que les ayude a reaccionar con rapidez.

El cambio debe adoptarse y ampliarse desde todos los ángulos. Se hará referencia al cambio que se ha producido en el lugar de labores en los últimos tiempos, que ha producido la evolución y la mejora del capital humano. Estas variaciones pueden producirse continuamente y en cualquier característica, elemento o área de la empresa.

En el pasado, los puestos de trabajo se creaban para realizar actividades sencillas y rutinarias con poca diversidad. El rápido avance de la tecnología ha generado diversos cambios sistémicos en el modo en que se desarrollan las labores en estos tiempos, como la creación de puestos polivalentes, el uso de equipos para completar las tareas, la discusión de los resultados de los proyectos y la orientación al cliente.

La remuneración del empleado debe basarse en los resultados del trabajo e incluir un componente fijo y otro variable. Para ello es necesario que las evaluaciones del rendimiento sean minuciosas y objetivas para garantizar una específica correlación entre la compensación y los resultados, así como un estímulo moral por su equidad y un incentivo para la determinación de la conclusión de los problemas que se puedan suscitar.

Elegiremos al mejor candidato para un puesto evaluando las competencias de los solicitantes con los requisitos del puesto antes de incorporarlos o trasladarlos a la plantilla.

Hoy en día, mantener la competitividad es esencial y, por ello, hay que considerar a las personas como el componente más crucial de la empresa y no como un coste, un equipo o un producto. Con una cita de, queremos reiterar lo que hemos dicho hasta ahora Charles Handy: “La organización que trata a sus empleados como activos que requieren mantenimiento, amor e inversión, se comportará muy diferente a otra que los trata como costos a ser reducidos donde y cuando se pueda”.

La capacidad de reaccionar con rapidez es esencial para no obstaculizar el cumplimiento de los objetivos laborales y/o disminuir la competitividad. Es esencial acabar con la cadena de mando convencional en favor de las organizaciones estructuradas lineales y simples en las que las elecciones se tomen en los grados más cercanos a al fundamento, si no en las propias bases.

Los puestos de trabajo deben servir para varios propósitos, como ya se ha establecido. En consecuencia, las ideas en las que se basa la preparación de los RRHH deben actualizarse para reflejar esta nueva realidad, lo que exige una formación y un desarrollo suficientes.

El patrón de ámbito laboral u organizativo fue desarrollado por Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las universidades de Yale y Stanford, individualmente. Se basa en la idea sistémica de que cada ente es único porque se rige por su concepción de su cultura, tradiciones y métodos de actuación, que en conjunto conforman su ámbito laboral. Es crucial porque afecta a la motivación, la felicidad en el trabajo y el rendimiento.

Si el ambiente de trabajo mejora, todos los empleados de la empresa rendirán más. Todo el modo de vida de una organización se refleja en su



cultura laboral, que es un sistema. Partiendo de una percepción psicológico, el clima organizativo puede examinarse en dos niveles:

- a. Las particularidades del entorno del grupo, y
- b. El dominio que ejerce en el comportamiento de sus miembros.

### **2.2.3. Dimensión Psicología laboral**

Es una disciplina que se aplica para poder analizar la conducta de los individuos en su ámbito laboral, “La Psicología Organizacional y del Trabajo es la aplicación de principios, teorías e investigaciones psicológicas en organizaciones como corporaciones, empresas, organismos gubernamentales, organismos públicos, organizaciones gremiales, organizaciones académicas, organizaciones comunitarias y de salud”. (Landy & Comte, 2007).

Algunas de las áreas de interés incluyen el lugar de trabajo, los horarios, la carga de trabajo y su distribución, así como los conflictos de responsabilidad y los problemas psicológicos relacionados con el lugar de labores, como el estrés, el síndrome de desgaste profesional o la falta de vitalidad. En consecuencia, se centra en comprender cómo afectan los factores psicológicos al desarrollo del trabajo (Significados.com, 2021).

Como principal objetivo tiene el de poder identificar y resolver los problemas, de manera que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades diarias dentro de un contexto armonioso, del mismo modo tengan la capacidad de abarcar mayores logros gracias a su vitalidad y capacidad de iniciativa. La psicología laboral se puede desarrollar en diferentes áreas temáticas para su estudio, para ello solo abordaremos dos puntos importantes el de la motivación y la satisfacción laborales y como se ven afectados por el estrés laboral.

#### **2.2.4. Motivación laboral**

Marcano (2005) define: “La motivación, son las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo; se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas”.

##### **Tipos de motivación**

Tipos de motivación:

Origen de la motivación:

- Motivación intrínseca: Resulta de factores personales, como el propio sentido de logro del colaborador.

La empresa no tiene la capacidad de transformar o cambiar este tipo de motivación.

- Motivación extrínseca: Se produce por factores ajenos a la cuestión, como un aumento de sueldo o la aclamación pública. Para fomentar la motivación del empleado, la organización debe actuar en esta forma de motivación, utilizando varias estrategias que repasaremos a continuación.

##### **Carácter del estímulo percibido**

- Motivación positiva: Cuando se utiliza un reconocimiento o un incentivo como factor motivador.
- Motivación negativa: Si una amenaza o sanción sirve como fuerza motriz del comportamiento de la persona.

##### **Nivel de necesidad**

- Motivación primaria: Se produce cuando una persona toma medidas para cubrir sus requerimientos básicos.

- Motivación social: si los comportamientos del colaborador están motivados por la necesidad de encajar en un seleccionado sector social.

### **Factores que influyen en la motivación laboral**

- Puesto de trabajo: En este agente de motivación influyen el cargo laboral que se ofrece al colaborador, lo a gusto que se sienta en él y si tiene la oportunidad de progresar.
- Autonomía en el trabajo: asignar funciones y facilitar la participación y el intercambio de ideas para que la empresa pueda avanzar de acuerdo con la visión de los empleados. De este modo, el empleado experimentará una sensación de importancia y necesidad en su trabajo para la organización.
- Ambiente de trabajo: Es esencial establecer un lugar de trabajo armonioso con relaciones positivas entre los distintos empleados. Este es el enfoque adecuado para aumentar el confort de los colaboradores y su felicidad laboral. Además, es esencial que los empleados se identifiquen con los ideales de la organización.
- Condiciones laborales: En la motivación de los colaboradores influyen su salario, las primas por alcanzar objetivos, la flexibilidad de horarios, el ponderación de la vida laboral y familiar y el resto de condiciones estipuladas en el acuerdo laboral.
- Onboarding: Las organizaciones lo utilizan para asegurarse de que un nuevo empleado encaje a la perfección y empiece a hacer su trabajo enseguida. Con este tipo de procedimiento, el colaborador se siente bienvenido y apoyado por parte de la empresa desde el primer día.

## **Satisfacción Laboral**

Muchinsky (2000) afirma que en estos días no existe una definición consensuada de lo que constituye la satisfacción laboral que sea reconocida por todos los autores. Se clasifican en dos categorías, la primera de las cuales describe un estado afectivo, sentimental o emocional, “es el grado de placer que el empleado obtiene por su trabajo”. Para el segundo grupo de autores se describe como “una actitud generalizada ante el trabajo”. Así, Bravo, (2002) la define como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”.

Aspectos que hacen del trabajo satisfactorio:

- Seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto.
- Establezca vínculos con los empleados.
- Implantar un método de recompensas.
- Impulsar la colaboración del grupo y la formación adecuada.
- Instaure espacios de reposo y desconexión donde los trabajadores puedan desconectar.

## **Factores de insatisfacción**

- Salario bajo: Un empleado debe recibir una retribución coherente con su nivel formativo, experiencia, capacidades, funciones y responsabilidad para sentirse realizado en su puesto.
- Mala relación con los compañeros o jefes. La principal causa de un entorno de trabajo tóxico son los gestos prepotentes e indiferentes, especialmente por parte de los jefes.

- Escasa o nulas posibilidades de promoción. La mano de obra debe ser más adaptable, y los empleados deben ver la organización como un lugar donde pueden crecer tanto personal como profesionalmente.
- Malas condiciones laborales. Los problemas de limpieza en el lugar de trabajo, la mala iluminación y la falta de espacio son algunas de las cosas que hacen que los empleados se sientan incómodos y molestos, lo que es malo para su bienestar.
- Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral. Para que los empleados puedan proteger y pensar a sus familias, sobre todo cuando están a cargo de ancianos, enfermos y niños pequeños, las compañías deben ofrecerles los recursos necesarios y adoptar horarios lógicos. cuando están a cargo de niños pequeños, ancianos o enfermos.

#### **2.2.5. Estrés laboral**

El estrés laboral se define como un estado que presenta síntomas físicos, psicológicos o sociales, en el que las personas pierden la capacidad de establecer una relación entre sus habilidades y las expectativas depositadas en ellas. Por otro lado, se caracteriza por tener posibilidades muy altas de generar un efecto negativo en la salud del personal trabajador y, sobre todo, al buen funcionamiento de la organización (Corredor & Monroy, 2009).

Asimismo, también es definido como una respuesta física o psicológica interna a un estresor. Es fundamental considerar que cualquier factor que interfiere en la persona no genera reacciones iguales en las demás, de ser el caso, la forma de responder a un mismo estresor puede ser diferente (Sue, Sue, & Sue, 2010).

Por otro lado, también se considera como las reacciones generadas por el organismo de la persona ante cualquier exigencia laboral, convirtiéndose en un estado de fuerte tensión psicológica o física que se prepara para el ataque o la huida de los estresores. También es el inicio de una serie de enfermedades de las que, aunque no sea la causa directa, frecuentemente contribuye a su desarrollo (Maruris, Cortes, Gómez, & Godínez, 2011).

Consecuencia del estrés laboral: Los estresores son condiciones externas que conducen a una serie de consecuencias psicológicas y físicas de la salud humana, desde estímulos y frustraciones crónicas hasta eventos agudos y traumáticos, y con ellos desencadenan una serie de cambios importantes en la competitividad y la productividad organizacional.

Los altos niveles de estrés se pueden presentar cuando existen altos niveles de exigencia laborales sin los recursos suficientes para desarrollar ciertas actividades, tales como recursos económicos, personal, infraestructura, tiempo, entre otros, generando como consecuencia no sólo problemas en la salud de la persona, sino también afectando la productividad dentro de la organización. (Arciniega, 2012).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) clasificó la nueva epidemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) como emergencia de salud pública de importancia internacional en enero de 2020. Según la OMS, existe una probabilidad significativa de que la enfermedad COVID-19 se propague a otras naciones. Tras una evaluación, la OMS determinó en marzo de 2020 que la COVID-19 puede considerarse una pandemia. Para contener el brote de COVID-19, la OMS y los organismos de salud pública de todo el mundo están tomando medidas. Sin embargo, la población se encuentra en estos momentos bajo tensión debido a la crisis.

En los últimos años, las empresas han experimentado una serie de cambios que han agitado el lugar de trabajo y han expuesto a los empleados a una gran variedad de exigencias laborales en poco tiempo. Los fuertes niveles de estrés o el estrés continuado han sido provocados por factores como la fuerte competencia, la globalización, los nuevos retos, las exigencias del entorno y la búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y personal, e incluyen ansiedad, preocupación, desmotivación, cansancio emocional y agotamiento físico.

### **2.3. Bases conceptuales**

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL:**

La cultura organizativa es el conjunto de valores, creencias y entendimientos críticos compartidos por todos los individuos de una organización. Alude a un conjunto de significados compartidos por una parte considerable de los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Es la división sistemática de las tareas en grupos con autoridad para dirigirlos y supervisarlos, la asignación de un líder a cada grupo y el establecimiento de los controles necesarios (sistemas y procedimientos) para garantizar la coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución.

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL:**

Son las concepciones comunes entre los empleados sobre sus puestos de trabajo, el entorno físico en el que se desempeñan, las interacciones sociales que se producen en ellos y las numerosas normas formales que se aplican a dicho trabajo. La percepción que empleados y directivos tienen de la empresa a la que pertenecen se conoce como clima organizativo, y tiene un impacto directo en el rendimiento de la empresa.

## 2.4. Bases filosóficos

La identificación de un enigma insoluble es el mayor logro de Maquiavelo. En aquella época, los eruditos y todos los europeos en general creían que la medio era pacifico, que el mundo se formó con un propósito específico y que su concepción era divina, y que, en consecuencia, el hombre debía responder por igual a ese propósito en la tierra y a los hechos universalmente reconocidos. Cuando Maquiavelo reconoce que: “fines igualmente últimos, igualmente sagrados, pueden entrar en conflicto entre sí y que sistemas enteros de valores pueden colisionar sin que exista la posibilidad de que un árbitro racional posea la verdad, y que esto ocurre no sólo en circunstancias excepcionales”, la imperfección humana no es considerado como un error sino aspecto normal de su existencia argumento con el que Rousseau no concuerda, entonces, “si se toma su reconocimiento de que esto ocurre no sólo en circunstancias excepcionales, como resultado de la anormalidad”.

Todavía hay quien cree que la ética debe ser particular y que la moral no puede estar reñida. Los ideales de infalibilidad son la base del fanatismo.

Contribuciones de Maquiavelo sobre la administración moderna:

- Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y capaz para organizar la vida cotidiana de los ciudadanos.
- Los principios éticos de los gobernantes deben ser el rigor, la ley y el orden, la eficacia, la inflexibilidad del crimen y la capacidad de proteger el país.
- No existe una certeza absoluta. Los valores pueden chocar entre sí.
- No hay objetivos últimos que persigan todas las culturas en todas las épocas.



- Todos sus informes llevan incorporados la planificación, la organización, la dirección y el control.
- Muchos ejecutivos de empresas y políticos distorsionan las ideas de Maquiavelo convirtiéndolas en "medidas maquiavélicas" para impulsar sus carreras o sacar provecho de sus cargos actuales.
- La mayoría de los hombres, en su opinión, son "desagradecidos, lascivos, falsos y poco sinceros, cobardes y codiciosos, arrogantes y ruines, su impulso natural es ser insolentes cuando sus sentimientos no son correspondidos".

Berlín (2009) combina maravillosamente las ideas históricas y filosóficas de Vico. Vico creía que las matemáticas eran un logro magnífico precisamente porque eran enteramente una creación humana y constituían el mayor acercamiento a la creación divina de que era capaz el hombre. Y durante el Renacimiento, hubo muchos que también hablaron del arte de esta manera, afirmando que el artista era un cuasi-deus que había construido un universo paralelo al real y era muy consciente de lo que había hecho. Sin embargo, seguía habiendo algo misterioso en el mundo de la naturaleza física: aunque los hombres podían especificarlo, podían decir cómo actuaba en diversas circunstancias y conexiones, podían hacer predicciones sobre cómo se comportarían sus componentes, o cuerpos físicos, la arena podía convertirse en palacios, pero carecían de conocimiento sobre sus orígenes y de otra información vital. Sólo quien creó la naturaleza, es decir, Dios, sabía por qué todo era como era y se comportaba como se comportaba; la humanidad tenía una concepción pobre pues se basaba solo en el aspecto externo, es decir todo lo que tuviera que ver con su entorno y no consigo mismo. Los hombres sólo eran capaces de conocer "desde dentro" lo que habían creado. Entre lo artificial y lo natural, lo creado y lo predeterminado, había un abismo insalvable. Esta escala de inteligibilidad relativa podía utilizarse para categorizar todas las áreas del conocimiento humano.

Contribuciones de Vico sobre la administración moderna:

- Los enfoques utilizados para investigar las ciencias naturales y las humanidades son distintos entre sí.
- El hombre es cada vez mejor en el uso de la realidad. Sin que nadie sepa cuándo se detendrá, la tecnología seguirá creciendo, dejándole incapaz de comprender por qué las cosas son como son.
- Newton fue capaz de explicar sucintamente la ley de la gravedad, pero fue incapaz de explicar por qué pesan las cosas, es decir, de dónde procede el peso y cómo se produce. Hay conocimientos que sólo están al alcance de Dios, y hay conocimientos a los que el hombre tiene acceso porque los ha creado.
- Considera la historia como el estudio de las virtudes y vicios humanos, así como un reflejo de los logros, fracasos y cambios de perspectiva de la vida de las personas.

## **2.5. Bases epistemológicas**

La epistemología no es muy conocida en las facultades tradicionales, en una cultura que da poco valor a la ciencia y la tecnología, y es totalmente ajena al estudio de la administración. Eche un vistazo a los planes de estudios universitarios; no encontrará ningún curso que enseñe o aplique la epistemología en sus facultades, e incluso es frecuente que tanto profesores como alumnos de la misma institución desprecien la asignatura. Sin embargo, si se discute algo de epistemología en algunas facultades de las universidades ortodoxas actuales, los conceptos que lo hacen son típicamente sesgados, dogmáticos, gregarios, y siempre favorecen la epistemología de las ciencias naturales sobre la de las ciencias sociales (Hempel, 1983). Incluso la afirmación de que epistemología y filosofía de la ciencia son intercambiables muestra cómo se han distorsionado ambas disciplinas (Moulines, 2011).

Porter (1980) also dared to propose a classification of competitive strategies in his first book and established three categories: differentiation (a strategy to create value), cost leadership (which aims to reduce costs rather than add value), and targeting (in which companies try to concentrate on specific market niches). Finally, Porter (1990) develops his diamond model by translating his competitiveness studies to the national level. Como puede verse, Porter aporta mucho al campo de la competitividad a pesar de que sólo tiene en cuenta las acciones, contempla su trabajo desde un punto de vista estático y sólo incluye la estrategia de nicho en su clasificación de estrategias competitivas. Lo mismo cabe decir de la tecnología, un factor que puede cambiar el panorama competitivo.

El desarrollo de las redes de administración empresarial ha sido camino para la mejora de las diferentes áreas entre las que se visualiza con mayor detenimiento la dirección en la calidad, la priorización en el servicio al consumidor, los métodos innovadores y el incremento y sistematización de los conocimientos; aspectos fundamentales que permiten evidenciar que se está llevando a cabo la correcta competitividad. “La gestión de la calidad, propuesta por primera vez” por Deming (1989), Juran (1990) y Crosby (1990), “que más tarde dio lugar al modelo seis sigmas” (Pande, Neuman y Cavanagh, 2002), y una gestión a la vanguardia, que se apoyan en recursos humanos innovadores y se construyen sobre una sistema de diferenciación centrada en la transformación radical de los bienes, los servicios, los procesos, los enfoques de gestión, los patrones de negocio y el área empresarial. En su obra seminal Drucker (1985), uno de los mejores teóricos de la gestión, trató sobre las estrategias de vanguardia y las fuentes de renovación. De forma similar, Hamel (2000), un autor más reciente que pertenece a la categoría de inventivo, apoya la radicalidad. De forma similar, Hamel (2000), un autor más reciente que pertenece a la categoría de los inventivos, apoya la innovación radical. Dado que la innovación es la unión de la creatividad y la acción, según la definición de Levitt (1975), la creatividad y la innovación son conceptos estrechamente relacionados. Con avances más recientes, se ha promovido el

concepto de innovación abierta como estrategia para mejorar el potencial innovador mediante la inclusión de partes externas (Chesbrough & Appleyard, 2007).

## **2.6. Bases antropológicas**

Las organizaciones son “grupos sociales que se forman como resultado de una variedad de interacciones laborales, económicas, profesionales, culturales y afectivas con el fin de saciar objetivos e intereses comunes”. El análisis anterior (citado por Juan Pablo Gonnet, 2005, p. 9) que "propone que la cultura organizacional debe ser entendida, según la concepción semiótica de la cultura sustentada en un sistema de redes de significados a partir de las cuales los actores interpretan sus propias prácticas negociando significados" es entonces utilizado por Susan Wright como referencia por Juan Pablo Gonnet. Para comprender mejor los comportamientos, hábitos, creencias, convenciones, valores, estilos de vida y logros educativos de las personas, la antropología ha influido en muchos aspectos de la existencia humana, incluido el trabajo.

Además, reconoce que la diversidad de culturas, que se deriva de la diversidad, es una verdad fundamental que obliga a los individuos de la sociedad globalizada actual a aceptar la diversidad; el control interno y externo establecen el marco para una gestión eficaz en una empresa. "La cultura como mecanismo de control social es importante porque ofrece varias ventajas sobre el control externo logrado mediante recompensas y sanciones", según Pfeffer (2000) en la página 168. La antropología ofrece la contribución de la cultura, la variedad de culturas relacionadas y la función de esta disciplina en las organizaciones; la administración como proceso de organización, gestión y control; y la contabilidad social, que examina cuestiones relacionadas con los socios de la organización, la comunidad social, el medio ambiente y los dilemas morales desde una perspectiva de responsabilidad social.

## **CAPÍTULO III. SISTEMA HIPÓTESIS**

### **3.1. Formulación de la hipótesis**

#### **3.1.1. Hipótesis general**

HI: El covid-19 influye significativamente en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN: El covid-19 no influye en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

#### **3.1.2. Hipótesis específicas**

HI1: El covid-19 influye en la adaptación de la gestión en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN1: El covid-19 no influye en la adaptación de la gestión en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HI2: El covid-19 influye en la adaptación de la estrategia y objetivos en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN2: El covid-19 no influye en la adaptación de la estrategia y objetivos en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HI3: El covid-19 influye en la adaptación de la cultura organizacional en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN3: El covid-19 no influye en la adaptación de la cultura organizacional en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HI4: El covid-19 influye en la adaptación de la psicología laboral en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN4: El covid-19 no influye en la adaptación de la psicología laboral en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

### 3.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Variable Independiente*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b><u>Independiente</u></b> <b>(X)= COVID 19</b>	X1= Prepandemia	X11= Rendimiento X12= Productividad
	X2= Pandemia	X21= Rendimiento X22= Productividad
	X3= Postpandemia	X31= Rendimiento X32= Productividad

**Tabla 2**

*Variable Dependiente*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b><u>Dependiente</u></b> <b>(Y)=ORGANIZACIONES</b>	Y1= Gestión	Y11= Formalización Y12= Especialización Y13= Centralización
	Y2= Estrategia y objetivos	Y21= Estandarización Y22= Complejidad Y23= Profesionalismo Y24= Ambiente externo
	Y3= Cultura de la organización	Y31= Jerarquía de autoridad Y32= Tecnología organizacional Y33= Razones del personal
	Y4= Psicología Laboral	Y41= Motivación Y42= Estrés laboral

### 3.3. Definición operacional de las variables

**La gestión**, se extiende al conjunto de pasos dados para terminar un trabajo o gestionar un problema. La gestión también se refiere a la administración o dirección de una empresa o negocio

**La estrategia y objetivos de la organización:** Describir sus objetivos y estrategias para competir que les diferencian de otras organizaciones con una misión similar. Los objetivos suelen formularse por escrito como declaraciones duraderas de las metas de la empresa (misión, visión). Una estrategia es un plan de acción que describe el entorno y las actividades que deben llevarse a cabo para cumplir los objetivos de la empresa. El campo de operaciones y las interacciones con los empleados, los clientes y los competidores vienen definidos por los objetivos y la estrategia.

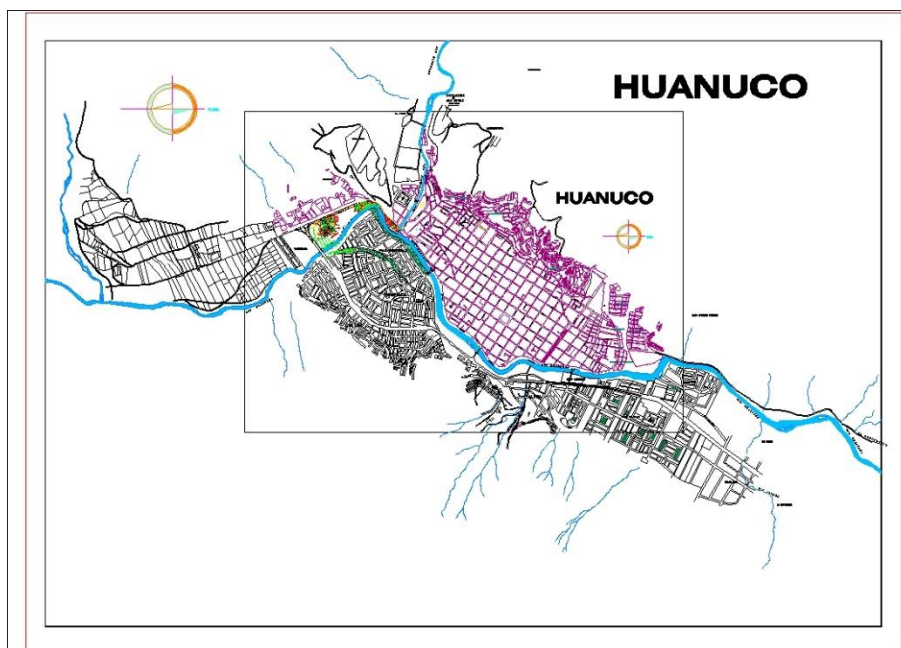
**La cultura de la organización:** is the basis for a shared set of important values, beliefs, understandings, and conventions among employees. These principles serve as the glue that holds the people of the organization together and may be related to ethical behavior, employee devotion, efficiency, or customer service. The organization's culture is not codified but can be understood through its myths, rituals, and everyday conduct.

**Psicología Laboral:** es una disciplina que se aplica para poder estudiar la conducta de las personas en su ambiente de trabajo, “La Psicología Organizacional y del Trabajo es la aplicación de principios, teorías e investigaciones psicológicas en organizaciones como corporaciones, empresas, organismos gubernamentales, organismos públicos, organizaciones gremiales, organizaciones académicas, organizaciones comunitarias y de salud”. (Landy & Comte, 2007).

## CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Ámbito

Este estudio se centrará en las pequeñas y medianas empresas que desarrollan sus operaciones en la ciudad de Huánuco.



Fuente:

<https://www.google.com/search?q=mapa+de+la+ciudad+de+huanuco>

### 4.2. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es aplicada, que según Carrasco (2005) indica que es “el tipo de investigación aplicada se realiza teniendo en cuenta los aportes de teorías de diferentes autores, que fueron producidas por la investigación básica y sustantiva” (p. 44).

El nivel de investigación será explicativo que según Carrasco (2005) señala que es “conoce las causas o factores que han dado origen o han condicionado la existencia y naturaleza del hecho o fenómeno en estudio; así mismo indaga su relación recíproca buscando dar una explicación objetiva, real y científica a aquello que se desconoce” (p.42).



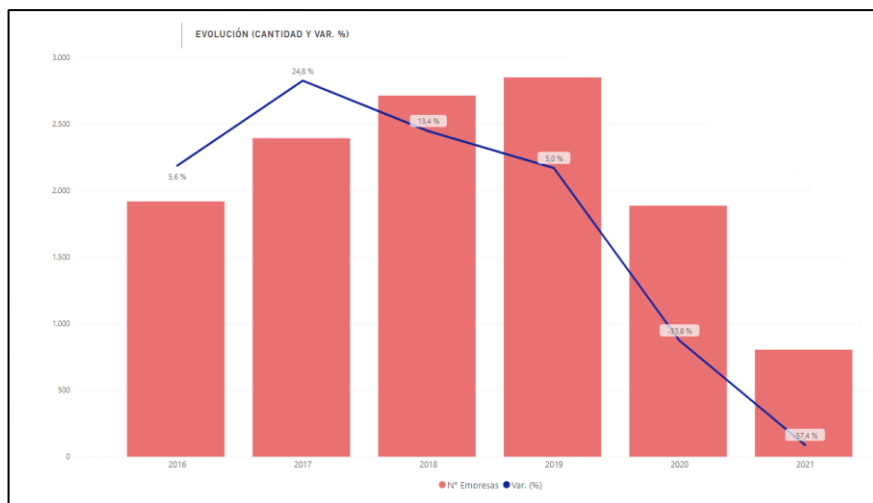
### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Descripción de la población

La población estuvo compuesta por 804 empresas manufactureras formales que se encuentran radicando en la ciudad de Huánuco todas en el ámbito privado.

Figura 1

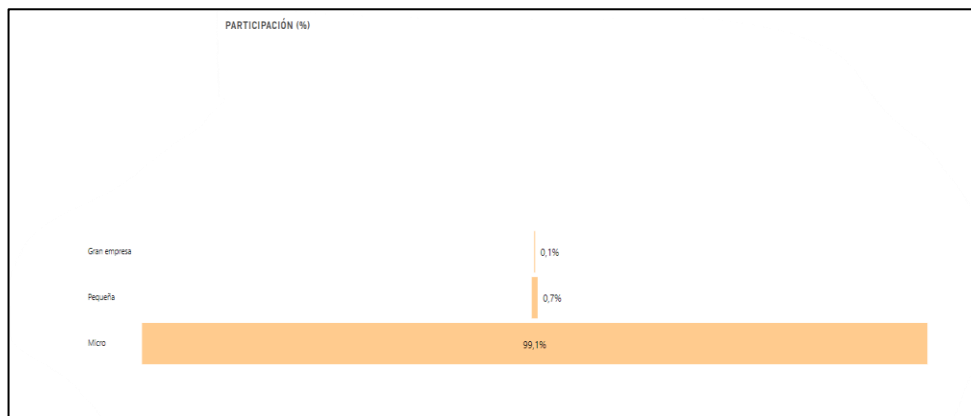
Total, de empresas formales Según Ley No 30056



Fuente: Produce

Figura 2

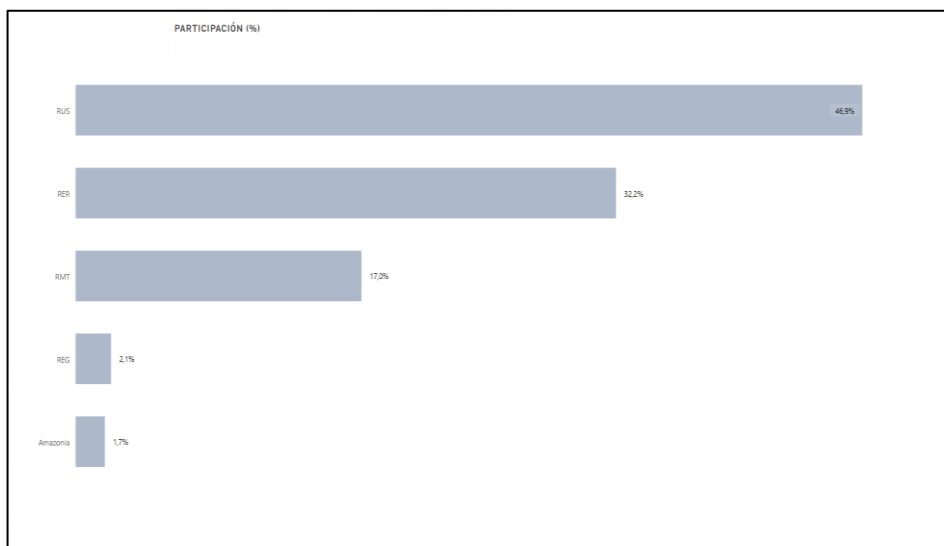
Distribución por tamaño empresarial



Fuente: Produce

Figura 3

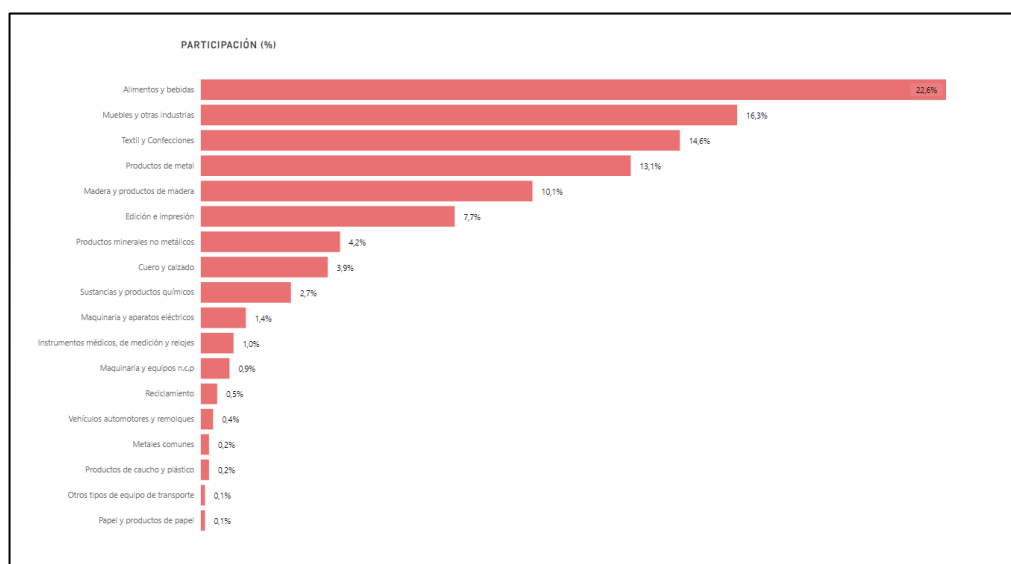
Régimen tributario



Fuente: Produce

Figura 4

Subsector Económico



Fuente: Produce.

#### 4.3.2. Muestra y método de muestreo

El método de muestreo fue probabilístico del tipo de muestreo aleatorio simple que según Carrasco (2005), indica que “en esta clase de muestras todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para ser parte de la muestra de estudio” (p. 241).

Para la obtención de la cantidad a encuestar se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza o seguridad (95% = 1.96)

E= Error (5% = 0.05)

p= Variabilidad positiva (0.5)

q= Variabilidad negativa (0.5)

N= Tamaño de la población (804)

n= Muestra (260)

#### 4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

##### **Criterios de inclusión:**

Todas las empresas que dieron su consentimiento informado para querer participar en la investigación.

### **Criterios de exclusión:**

- Todas las empresas que no dieron su consentimiento informado para querer participar en la investigación.
- No se tomo en cuenta a las empresas que pertenecían a los subsectores económicos que no superaron el 7%.
- Se trabajo solo con microempresas.

#### **4.4. Diseño de investigación**

Debido a que no se manipuló ninguna variable y los datos se evaluaron en un solo lugar y periodo de tiempo, el diseño de investigación utilizado fue No Experimental - Transversal (Hernández et al. 2014).

**M: Ox —————▶ Oy**

M: Muestra de empresas privadas en el rubro de manufacturera.

Ox: Variable independiente.

Oy: Variable dependiente

#### **4.5. Técnicas e instrumentos**

##### **4.5.1. Técnicas**

La técnica de recolección de datos de la presente tesis fue el de la Encuesta. La cual estuvo dirigida principalmente a los gerentes de las empresas, ya que ellos tienen un conocimiento de todo el panorama dentro de la organización.

##### **4.5.2. Instrumentos**

El cuestionario, basado en los rasgos de las dimensiones reveladas en la matriz de coherencia, fue el instrumento seleccionado para ser

utilizado en la investigación. Se utilizará la escala de likert: Muy bajo, bajo, regular, alto muy alto, teniendo como valores 0, 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente, que permitirá la cuantificación y comprobar las hipótesis de que posteriormente fue validada mediante juicio de expertos para convalidar su validez y certeza.

#### **4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos**

Todo instrumento que es usado en una investigación debe tener dos características principales, las cuales son la validez y la confiabilidad, ya que los instrumentos que se apliquen deben ser precisos y seguros. (Valderrama, 2015)

El juicio de expertos es un grupo de puntos de vista que es llevado a cabo por profesionales de experiencia, estos puntos de vista consisten en las correcciones que es realizado por especialistas, con el objetivo de que la redacción del instrumento sea comprensible y lógico, y lo más importante, se encuentre vinculada a los indicadores de las variables de estudio. (Valderrama, 2015). Por ello la validación del presente instrumento esta dado por 5 expertos.

#### **4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos**

La prueba de fiabilidad de consistencia interna (alfa de Cronbach), que se realiza después de que el instrumento haya sido validado por juicio profesional, determina el grado de fiabilidad del mismo (Valderrama, 2015). Cuanto más se acerque el coeficiente a 1, más fiable es el instrumento. La aplicación del alfa de Cronbach permitió evaluar la fiabilidad del instrumento.

### **4.6. Técnica para el procesamiento y análisis de datos**

Para el análisis de los datos de la investigación se utilizó el software estadístico M. Excel 2016 y SPSS versión 25, realizándose el procesamiento

de los datos a través de tablas procesadas en M. Excel 2016. Por otro lado, el análisis descriptivo se realizó a través de SPSS versión 25, y el análisis inferencial (comprobación de hipótesis) se realizó a través de regresión lineal procesada en SPSS versión 25.

#### **4.7. Aspectos éticos**

Se consideró la norma APA para la elaboración del trabajo de investigación; sobre la originalidad de la investigación se adjuntará la declaración jurada para declarar que no existió el plagio, por tanto, se llevó a cabo correctamente las citas según la norma APA.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS

### 5.1. Análisis descriptivo

De la variable independiente covid-19 se puede observar que un 32.3% creen que el manejo fue malo, un 27.7% que fue regular, un 20% fue bueno y un 20% que fue muy bueno. Tal y como se puede observar en la tabla 3 y figura 1.

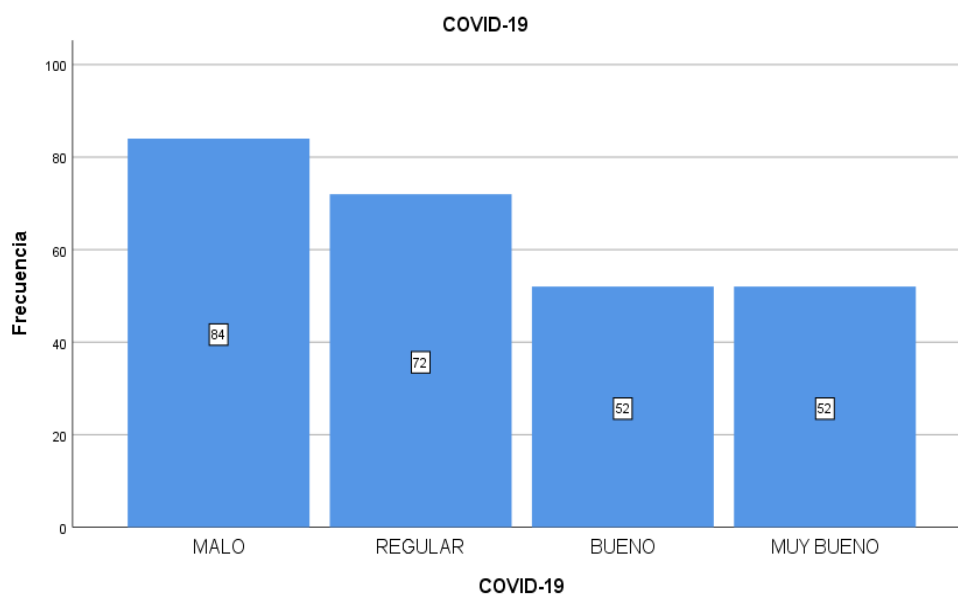
Tabla 3

*Variable Independiente de Covid-19*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MALO	84	32.3	32.3
	REGULAR	72	27.7	60.0
Válido	BUENO	52	20.0	80.0
	MUY BUENO	52	20.0	100.0
	Total	260	100.0	

Figura 5

*Variable Independiente Covid-19*



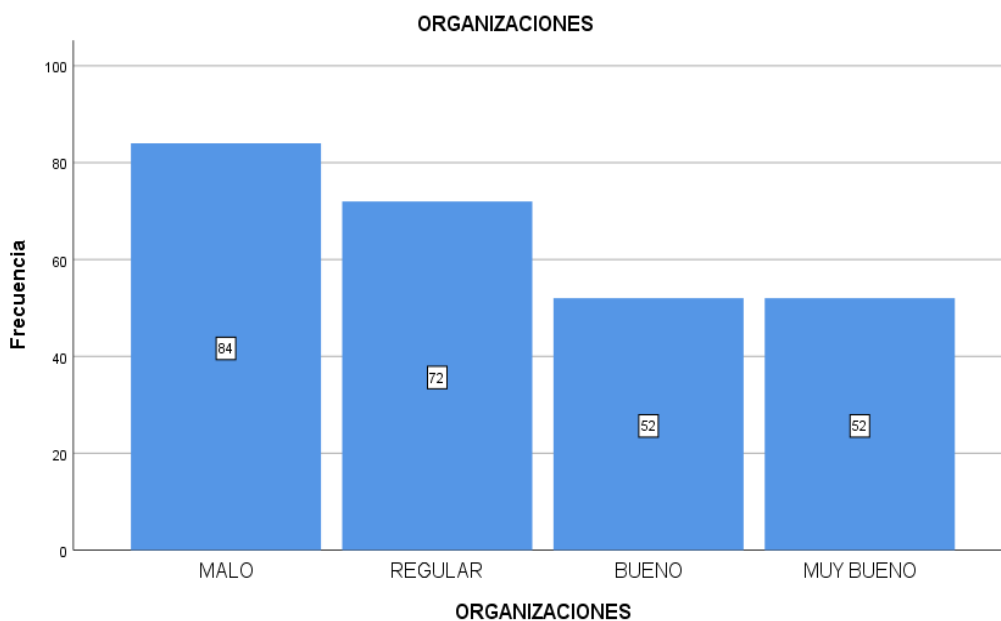
De la variable dependiente organizaciones se puede observar que un 32.3% creen que el manejo fue malo, un 27.7% que fue regular, un 20% fue bueno y un 20% que fue muy bueno. Tal y como se puede observar en la tabla 4 y figura 2.

Tabla 4

*Variable Dependiente Organizaciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MALO	84	32.3	32.3	32.3
REGULAR	72	27.7	27.7	60.0
BUENO	52	20.0	20.0	80.0
MUY BUENO	52	20.0	20.0	100.0
Total	260	100.0	100.0	

Figura 6

*Variable Dependiente Organizaciones*



De la dimensión gestión se puede observar que un 32.3% creen que el manejo fue malo, un 13.8% que fue regular, un 47.7% fue bueno y un 6.2% que fue muy bueno. Tal y como se puede observar en la tabla 5 y figura 3.

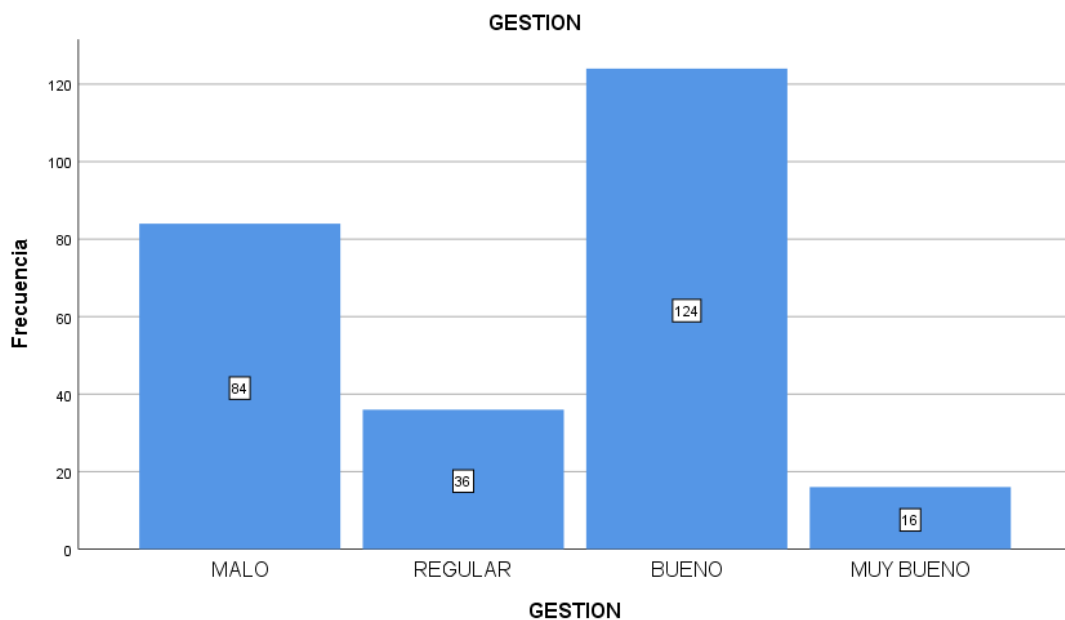
Tabla 5

*Dimensión Gestión de la Variable Dependiente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	84	32.3	32.3
	REGULAR	36	13.8	46.2
	BUENO	124	47.7	93.8
	MUY BUENO	16	6.2	100.0
	Total	260	100.0	100.0

Figura 7

*Dimensión Gestión de la Variable Dependiente*



De la dimensión estrategia y objetivos se puede observar que un 32.3% creen que el manejo fue malo, un 27.7% que fue regular, un 20% fue bueno y un

20% que fue muy bueno. Tal y como se puede observar en la tabla 6 y figura 4.

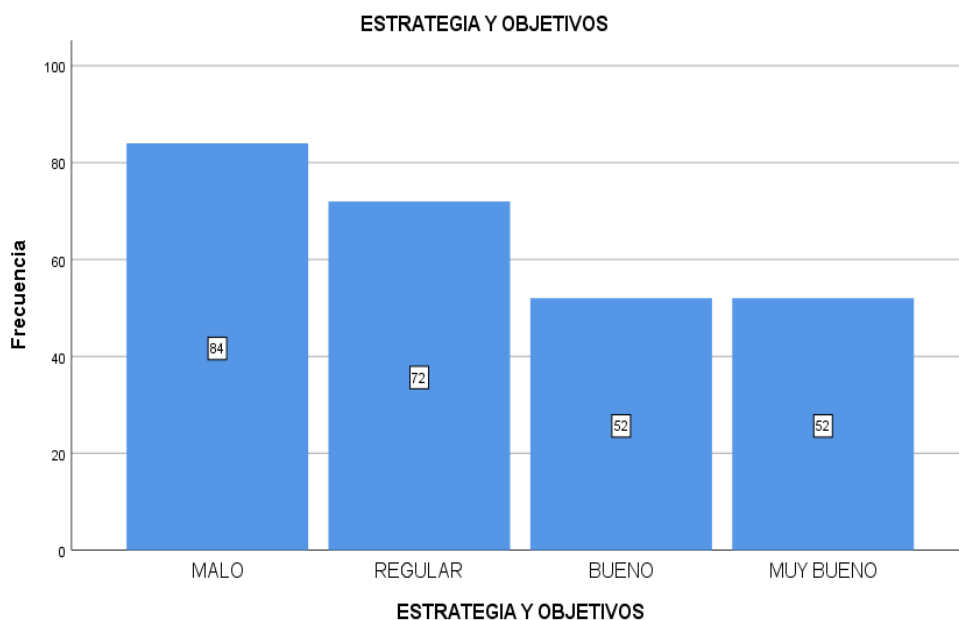
Tabla 6

*Dimensión Estrategia y Objetivos de la Variable Dependiente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MALO	84	32.3	32.3
	REGULAR	72	27.7	60.0
Válido	BUENO	52	20.0	80.0
	MUY BUENO	52	20.0	100.0
	Total	260	100.0	100.0

Figura 8

*Dimensión Estrategia y Objetivos de la Variable Dependiente*



De la dimensión cultura organizacional se puede observar que un 6.2% creen que el manejo fue muy malo, un 26.2% que fue malo, un 27.7% fue regular, un 20% fue bueno y un 20% que fue muy bueno. Tal y como se puede observar en la tabla 7 y figura 5.

Tabla 7

*Dimensión Cultura Organizacional de la Variable Dependiente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY MALO	16	6.2	6.2
	MALO	68	26.2	32.3
	REGULAR	72	27.7	60.0
	BUENO	52	20.0	80.0
	MUY BUENO	52	20.0	100.0
	Total	260	100.0	100.0

Figura 9

*Dimensión Cultura Organizacional de la Variable Dependiente*

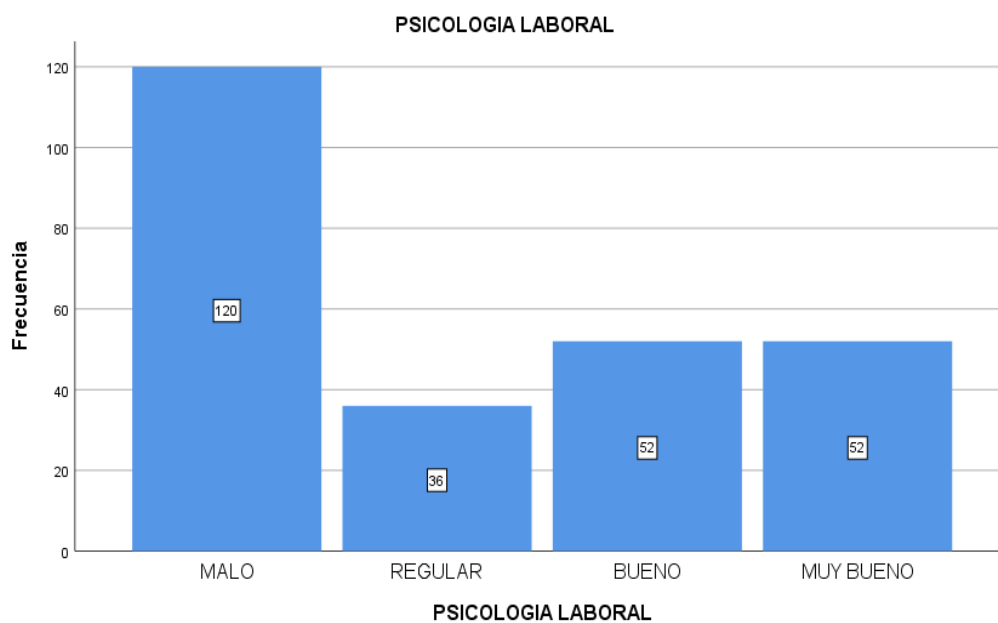
De la dimensión psicología laboral se puede observar que un 46.2% fue malo, un 13.8% fue regular, un 20% fue bueno y un 20% que fue muy bueno. Tal y como se puede observar en la tabla 8 y figura 6.

Tabla 8

*Dimensión Psicología Laboral de la Variable Dependiente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MALO	120	46.2	46.2
	REGULAR	36	13.8	60.0
Válido	BUENO	52	20.0	80.0
	MUY BUENO	52	20.0	100.0
	Total	260	100.0	100.0

Figura 10

*Dimensión Psicología Laboral de la Variable Dependiente***5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis**

Se realizó el análisis inferencial para lo cual, primero se realizó una prueba piloto para poder contrastar la confiabilidad del instrumento que se elaboró para la investigación. La prueba piloto se aplicó a un total de 30 empresas como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

*Procesamiento de casos*

	N	%
Válido	30	100.0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

El instrumento que se utilizó consta de 32 preguntas, para determinar la confiabilidad del instrumento se realizó el análisis de alfa de Cronbach, obteniéndose el valor de 0.980 como se puede observar en la tabla 10, lo cual indica que la confiabilidad del instrumento es muy alta, según lo plantea Ruiz Bolívar en la figura

Tabla 10

*Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.980	32

Figura 11

*Rango de Confiabilidad Alfa de Cronbach*

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

**Fuente:** Tomado de Ruiz Bolívar (2002) .

Se procedió a realizar la prueba de normalidad para determinar si las variables utilizadas son paramétricas o no paramétricas. Como se cuenta con

una población de 260 empresas a las cuales se les aplicó el instrumento se utilizó el análisis de Kolmogorov-Smirnov como se puede observar en la tabla 11 obteniéndose el valor de 0.00 para ambas variables.

Tabla 11

*Prueba de Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
COVID-19	.198	260	.000	.843	260	.000
ORGANIZACIONES	.198	260	.000	.843	260	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Ambas variables tienen un valor de  $p < 0.05$  por lo que las variables no siguen una distribución normal, y son variables no paramétricas. Del análisis realizado se determinó el tipo de análisis estadístico a utilizar, el cual fue Chi-cuadrado, primero se determinó la existencia de una relación entre la variable independiente y dependiente, después se determinó la existencia de causalidad entre ambas variables.

**Hipótesis general**

Como se puede observar en la tabla 12 del 100% de los gerentes encuestados el 32.3% de empresas tuvieron un resultado malo, el 27.7% tuvieron como resultado regular, un 20% tuvieron como resultado bueno y un 20% tuvieron como resultado muy bueno.

Tabla 12

*Covid-19 vs Organizaciones*

		ORGANIZACIONES				Total
		MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
MALO	Recuento	84	0	0	0	84

COVID-19		Recuento	27.1	23.3	16.8	16.8	84.0	
		esperado						
		% del total	32.3%	0.0%	0.0%	0.0%	32.3%	
	REGULAR		Recuento	0	72	0	0	72
			Recuento esperado	23.3	19.9	14.4	14.4	72.0
			% del total	0.0%	27.7%	0.0%	0.0%	27.7%
	BUENO		Recuento	0	0	16	36	52
			Recuento esperado	16.8	14.4	10.4	10.4	52.0
			% del total	0.0%	0.0%	6.2%	13.8%	20.0%
	MUY BUENO		Recuento	0	0	36	16	52
			Recuento esperado	16.8	14.4	10.4	10.4	52.0
			% del total	0.0%	0.0%	13.8%	6.2%	20.0%
Total		Recuento	84	72	52	52	260	
		Recuento esperado	84.0	72.0	52.0	52.0	260.0	
		% del total	32.3%	27.7%	20.0%	20.0%	100.0%	

La tabla 13 demuestra que el valor de la prueba Chi-cuadrado es  $p = 0,000$ , mientras que el cuadro 14 demuestra que el resultado de la prueba V de Cramer es 0,846.

Tabla 13

*Análisis de relación mediante prueba de Chi-Cuadrado entre Covid-19 y Organizaciones*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	558.462 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitud	581.092	9	.000
Asociación lineal por lineal	204.652	1	.000
N de casos válidos	260		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10.40.

Tabla 14

*Análisis de Causa y Efecto entre Covid-19 y Organizaciones*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	1.466	.000
	V de Cramer	.846	.000
	Coefficiente de contingencia	.826	.000
N de casos válidos		260	

Se procedió a realizar la contrastación de la hipótesis general.

HI: El covid-19 influye significativamente en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN: El covid-19 no influye en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco

### **Decisión**

De las tablas precedentes 12, 13 y 14 puede deducirse que las dos variables, Covid-19 y Organizaciones, sugeridas en este estudio, tienen una relación. Dado que existe una relación y que el valor p es inferior a 0,05, se puede llegar a esta conclusión. Esto nos deja proseguir con el siguiente paso, que es determinar cómo afecta una variable a la otra.

El vínculo será más fuerte en este ámbito cuanto más se acerque el valor a 1. El valor resultante, 0,846, muestra una relación sustancial y sugiere que nuestra variable covid-19 tiene un impacto en las organizaciones.

Finalmente se aprueba la idea de la investigación de que el covid-19 afecta en gran medida al ajuste de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.



### Hipótesis Específica 1

Se observa en la tabla 15 del 100% de gerentes encuestados el 32.3% de empresas tuvieron un resultado malo, el 13.8% tuvieron como resultado regular, un 47.7% tuvieron como resultado bueno y un 6.2% tuvieron como resultado muy bueno.

Tabla 15

#### *Covid-19 vs Gestión*

		GESTION				Total	
		MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO		
COVID-19	Recuento	84	0	0	0	84	
	MALO	Recuento	27.1	11.6	40.1	5.2	84.0
		esperado					
		% del total	32.3%	0.0%	0.0%	0.0%	32.3%
	REGULAR	Recuento	0	36	36	0	72
		Recuento	23.3	10.0	34.3	4.4	72.0
		esperado					
		% del total	0.0%	13.8%	13.8%	0.0%	27.7%
	BUENO	Recuento	0	0	52	0	52
		Recuento	16.8	7.2	24.8	3.2	52.0
		esperado					
		% del total	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	20.0%
MUY BUENO	Recuento	0	0	36	16	52	
	Recuento	16.8	7.2	24.8	3.2	52.0	
	esperado						
	% del total	0.0%	0.0%	13.8%	6.2%	20.0%	
Total	Recuento	84	36	124	16	260	
	Recuento	84.0	36.0	124.0	16.0	260.0	
	esperado						
	% del total	32.3%	13.8%	47.7%	6.2%	100.0%	

La Tabla 16 demuestra que el valor de la prueba Chi-cuadrado es  $p = 0,000$ , mientras que la Tabla 17 demuestra que el resultado de la prueba V de Cramer es 0,724.

Tabla 16

*Análisis de relación mediante prueba de Chi-Cuadrado entre Covid-19 y Gestión*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	409.032 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitud	441.005	9	.000
Asociación lineal por lineal	201.455	1	.000
N de casos válidos	260		

a. 3 casillas (18.8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3.20.

Tabla 17

*Análisis de Causa y Efecto entre Covid-19 y Gestión*

	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	1.254
	V de Cramer	.724
	Coefficiente de contingencia	.782
N de casos válidos	260	

Se procedió a realizar la contrastación de la hipótesis específica 1.

HI1: El covid-19 influye en la adaptación de la gestión en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN1: El covid-19 no influye en la adaptación de la gestión en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

## Decisión

Las dos variables que se propusieron en esta investigación, el Covid-19 y la dimensión Gestión, pueden verse relacionadas en los cuadros 15, 16 y 17 anteriores. Dado que existe una relación y que el valor p es inferior a 0,05, se puede llegar a esta conclusión. Esto nos permite pasar al siguiente paso, que es averiguar cómo afecta la variable covid-19 a la dimensión de gestión.

El vínculo será más fuerte en este ámbito cuanto más se acerque el valor a 1. El valor resultante, 0,724, muestra una conexión sustancial y sugiere que nuestra variable covid-19 tiene un impacto en la gestión.

La conclusión final de la investigación es la aceptación de la afirmación de que el covid-19 afecta la adaptabilidad gerencial en las organizaciones de la ciudad de Huánuco.

## Hipótesis Especifica 2

Se verifica en la tabla 18 del 100% de gerentes encuestados el 32.3% de empresas tuvieron un resultado malo, el 27.7% tuvieron como resultado regular, un 20% tuvieron como resultado bueno y un 20% tuvieron como resultado muy bueno.

Tabla 18

*Covid-19 vs Estrategia y Objetivos*

		ESTRATEGIA Y OBJETIVOS				Total
		MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
MALO	Recuento	84	0	0	0	84

COVID-19		Recuento	27.1	23.3	16.8	16.8	84.0	
		Recuento esperado						
		% del total	32.3%	0.0%	0.0%	0.0%	32.3%	
	REGULAR		Recuento	0	72	0	0	72
			Recuento esperado	23.3	19.9	14.4	14.4	72.0
			% del total	0.0%	27.7%	0.0%	0.0%	27.7%
	BUENO		Recuento	0	0	16	36	52
			Recuento esperado	16.8	14.4	10.4	10.4	52.0
			% del total	0.0%	0.0%	6.2%	13.8%	20.0%
	MUY BUENO		Recuento	0	0	36	16	52
			Recuento esperado	16.8	14.4	10.4	10.4	52.0
			% del total	0.0%	0.0%	13.8%	6.2%	20.0%
Total		Recuento	84	72	52	52	260	
		Recuento esperado	84.0	72.0	52.0	52.0	260.0	
		% del total	32.3%	27.7%	20.0%	20.0%	100.0%	

La Tabla 19 revela que el valor de Chi-cuadrado tiene un valor de  $p = 0,000$ , mientras que la Tabla 20 revela que el valor de la V de Cramer se calculó en 0,846.

Tabla 19

*Análisis de relación mediante prueba de Chi-Cuadrado entre Covid-19 y Estrategia y Objetivos*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	558.462 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitud	581.092	9	.000
Asociación lineal por lineal	204.652	1	.000
N de casos válidos	260		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10.40.

Tabla 20

*Análisis de Causa y Efecto entre Covid-19 y Estrategia y Objetivos*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	1.466	.000
	V de Cramer	.846	.000
	Coefficiente de contingencia	.826	.000
N de casos válidos		260	

Se procedió a realizar la contratación de la hipótesis específica 2.

HI2: El covid-19 influye en la adaptación de la estrategia y objetivos en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN2: El covid-19 no influye en la adaptación de la estrategia y objetivos en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

### **Decisión**

De las tablas 18, 19 y 20 anteriores se desprende claramente que las dos variables introducidas en este estudio -el Covid-19 y la dimensión Estrategia

y objetivos- tienen una relación. Dado que esta asociación existe y que el valor  $p$  es inferior a 0,05, se puede llegar a esta conclusión. Esto nos permite pasar al siguiente paso, que es establecer el impacto de la variable covid-19 en la dimensión de estrategia y objetivos.

El vínculo será más fuerte en este ámbito cuanto más se acerque el valor a 1. El valor obtenido, 0,846, muestra una conexión sustancial y sugiere que nuestra variable COVID-19 tiene un impacto en la Estrategia y los Objetivos.

Finalmente se aprueba la idea de la investigación de que el covid-19 influye en cómo las organizaciones de la ciudad de Huánuco modifican su estrategia y sus objetivos.

### Hipótesis específica 3

Como se puede observar en la tabla 21 del 100% de gerentes encuestados el 6.2% de empresas tuvieron un resultado muy malo, el 26.2% tuvieron como resultado malo, el 27.7% tuvieron como resultado regular, un 20% tuvieron como resultado bueno y un 20% tuvieron como resultado muy bueno.

Tabla 21

#### *Covid-19 vs Cultura Organizacional*

		CULTURA ORGANIZACIONAL					Total	
		MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO		
COVID-19	MALO	Recuento	16	68	0	0	0	84
		Recuento esperado	5.2	22.0	23.3	16.8	16.8	84.0
		% del total	6.2%	26.2%	0.0%	0.0%	0.0%	32.3%

	Recuento	0	0	72	0	0	72
REGULAR	Recuento	4.4	18.8	19.9	14.4	14.4	72.0
	esperado						
	% del total	0.0%	0.0%	27.7%	0.0%	0.0%	27.7%
	Recuento	0	0	0	16	36	52
BUENO	Recuento	3.2	13.6	14.4	10.4	10.4	52.0
	esperado						
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	6.2%	13.8%	20.0%
	Recuento	0	0	0	36	16	52
MUY BUENO	Recuento	3.2	13.6	14.4	10.4	10.4	52.0
	esperado						
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	13.8%	6.2%	20.0%
	Recuento	16	68	72	52	52	260
Total	Recuento	16.0	68.0	72.0	52.0	52.0	260.0
	esperado						
	% del total	6.2%	26.2%	27.7%	20.0%	20.0%	100.0%

Mientras que la Tabla 23 muestra que el valor obtenido para la V de Cramer es 0,846, la Tabla 22 muestra que el valor de Chi-cuadrado proporciona un valor de  $p = 0,000$ .

Tabla 22

*Análisis de relación mediante prueba de Chi-Cuadrado entre Covid-19 y Cultura Organizacional*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	558.462 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitud	581.092	12	.000
Asociación lineal por lineal	200.192	1	.000
N de casos válidos	260		

a. 3 casillas (15.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3.20.

Tabla 23

*Análisis de Causa y Efecto entre Covid-19 y Cultura Organizacional*

	Valor	Significación aproximada
Phi	1.466	.000
V de Cramer	.846	.000
Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia	.826	.000
N de casos válidos	260	

HI3: El covid-19 influye en la adaptación de la cultura organizacional en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN3: El covid-19 no influye en la adaptación de la cultura organizacional en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

### **Decisión**

De las tablas 21, 22 y 23 anteriores se desprende claramente que las dos variables sugeridas en este estudio -el Covid-19 y la dimensión de cultura



organizativa- tienen relación. Puesto que existe una relación entre las dos variables y el valor p es inferior a 0,05, se puede llegar a esta conclusión. Como resultado, ahora podemos pasar al siguiente paso, que es averiguar cómo afecta la variable COVID-19 a la dimensión de cultura organizativa.

El valor obtenido es 0,846, lo que indica una fuerte correlación y la influencia de nuestra variable COVID-19 en la cultura organizativa. En este apartado, cuanto más se acerque un valor a 1, más fuerte será la asociación.

Finalmente se aprueba la hipótesis de investigación de que el covid-19 afecta la adaptación de la cultura organizacional en las organizaciones de la ciudad de Huánuco.

#### **Hipótesis Específica 4**

Como se puede observar en la tabla 124 del 100% de gerentes encuestados el 46.2% de empresas tuvieron un resultado malo, el 13.8% tuvieron como resultado regular, un 20% tuvieron como resultado bueno y un 20% tuvieron como resultado muy bueno.

Tabla 24

#### *Covid-19 vs Psicología Laboral*

		PSICOLOGIA LABORAL				Total		
		MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO			
COVID-19	MALO	Recuento	84	0	0	0	84	
		Recuento esperado	38.8	11.6	16.8	16.8	84.0	
		% del total	32.3%	0.0%	0.0%	0.0%	32.3%	
	REGULAR	Recuento	36	36	0	0	72	
		Recuento esperado	33.2	10.0	14.4	14.4	72.0	
		% del total	13.8%	13.8%	0.0%	0.0%	27.7%	
	BUENO	Recuento	0	0	16	36	52	
		Recuento esperado	24.0	7.2	10.4	10.4	52.0	
		% del total	0.0%	0.0%	6.2%	13.8%	20.0%	
			Recuento	0	0	36	16	52

	MUY BUENO	Recuento esperado	24.0	7.2	10.4	10.4	52.0
		% del total	0.0%	0.0%	13.8%	6.2%	20.0%
Total		Recuento	120	36	52	52	260
		Recuento esperado	120.0	36.0	52.0	52.0	260.0
		% del total	46.2%	13.8%	20.0%	20.0%	100.0%

Las tablas 25 y 26 demuestran que el valor de Chi-cuadrado presenta un valor de  $p = 0,000$ , mientras que el valor de V de Cramer es de 0,707, respectivamente.

Tabla 25

*Análisis de relación mediante prueba de Chi-Cuadrado entre Covid-19 y Psicología Laboral*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	389.462 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitud	434.485	9	.000
Asociación lineal por lineal	189.298	1	.000
N de casos válidos	260		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7.20.

Tabla 26

*Análisis de Causa y Efecto entre Covid-19 y Psicología Laboral*

	Valor	Significación aproximada	
Nominal por Nominal	Phi	1.224	.000
	V de Cramer	.707	.000
	Coefficiente de contingencia	.774	.000
N de casos válidos	260		

HI4: El covid-19 influye en la adaptación de la psicología laboral en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

HN4: El covid-19 no influye en la adaptación de la psicología laboral en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

### **Decisión**

De las tablas 24, 25 y 26 anteriores se desprende claramente que las dos variables introducidas en este estudio -el Covid-19 y la dimensión psicología del trabajo- tienen una relación. Dado que existe una relación y que el valor  $p$  es inferior a 0,05, se puede llegar a esta conclusión. Esto nos permite proceder al siguiente paso, que es averiguar cómo afecta la variable covid-19 a la dimensión de psicología del trabajo.

Para ello se trabajó con el valor de  $V$  de Cramer el cual nos mostrará el tamaño del efecto de la asociación, en este apartado cuanto más cercano a 1 sea el valor más fuerte será la asociación, el valor obtenido es de 0.707 lo que nos indica que es una asociación fuerte y que si existe una influencia de nuestra variable de covid-19 sobre psicología laboral.

Finalmente, se acepta la hipótesis de investigación que nos dice que el covid-19 influye en la adaptación de la psicología laboral en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

### **5.3. Discusión de resultados**

- Como se plantea en el objetivo principal, nuestra meta es conocer cómo incide la variable covid-19 en la capacidad de adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco. Los hallazgos indican que existe un nivel de relación entre ambas variables porque el valor de  $p$  es menor a 0,05 y que la variable covid-19 incide en las organizaciones porque el valor de  $V$  de Cramer es de 0,846, lo que indica una fuerte asociación. Estos hallazgos podrían contrastarse con los realizados por Alexander (2020), quien realizó un estudio sobre los efectos

financieros de la contingencia COVID-19 en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la localidad mexicana de Ciudad Victoria, De acuerdo con sus hallazgos, 86% de las PYMES experimentaron una disminución en sus ventas, lo que a su vez provocó una reducción en sus ingresos de entre 41 y 60% para el 27.8% restante de las PYMES. En cuanto a los gastos, el 69,5% de los encuestados percibió un aumento del precio de los insumos necesarios para llevar a cabo su actividad económica. Estos resultados demuestran que covid-19 y las organizaciones tienen una conexión y se influyen mutuamente.

- Nos interesa conocer cómo influye la variable covid-19 en la gestión de las empresas en la ciudad de Huánuco de acuerdo con el objetivo particular 1. Los resultados demuestran un nivel de relación entre ambas variables (valor p menor a 0.05) y una asociación sustancial entre la variable covid-19 y la gestión (valor V de Cramer de 0.724). Estas cifras pueden compararse con las recogidas por Puican en 2021, cuya investigación, Análisis de la Influencia del COVID-19 en las Ventas de una Empresa de Autopartes en la Provincia de Jaén, tuvo como objetivo principal descubrir los efectos del COVID-19, Permitieron obtener como resultado de las Ventas de una Empresa de Autopartes en la Provincia de Jaén, el estudio, cuyo objetivo principal era determinar los efectos del COVID-19, permitió obtener una disminución en las ventas de una empresa de autopartes en la provincia de Jaén, una disminución en las ventas de una empresa de autopartes en la provincia de Jaén, y la adquisición de una disminución en las ventas de una empresa de autopartes en la provincia de Jaén, permitió lograr una disminución en las ventas de una empresa de autopartes en la provincia de Jaén como resultado de las ventas de la empresa de autopartes en la provincia de Jaén, permitió lograr una disminución en las ventas de una empresa de autopartes en la provincia de Jaén como resultado de las ventas de la provincia de Jaén. Estos resultados

demuestran una relación e influencia entre el COVID-19 y las técnicas de gestión de las organizaciones.

- Los resultados indican que existe un nivel de relación entre ambas variables porque el valor de  $p$  es menor a 0.05 y que la variable covid-19 incide en la estrategia y objetivos porque el valor de la  $V$  de Cramer es de 0.846, lo que indica una fuerte asociación. Esto concuerda con el objetivo específico 2 que es determinar la influencia del covid-19 en la estrategia y objetivos de las organizaciones de la ciudad de Huánuco. Al comparar estos hallazgos con los realizados por Teresa (2020), se puede observar que el conocimiento es un activo clave en el desarrollo de nuevas estrategias. Teresa (2020) indica que las organizaciones deben buscar estrategias, herramientas o estructuras que les permitan alcanzar sus objetivos organizacionales para seguir siendo competitivas. Estos hallazgos demuestran que existe una conexión e influencia entre el COVID-19 y las actividades de gestión llevadas a cabo por las organizaciones. El hallazgo de una conexión entre la memoria organizacional y la gestión académica confirmó la teoría general. Con estos hallazgos, queda claro que el COVID-19 y la estrategia y los objetivos de las empresas están relacionados y se influyen mutuamente.
- Los resultados indican que existe un nivel de relación entre ambas variables porque el valor de  $p$  es menor a 0.05 y que también existe influencia de la variable covid-19 sobre la cultura organizacional porque el valor de la  $V$  de Cramer es de 0.846, indicando una fuerte asociación. Esto concuerda con el objetivo específico 3 donde se pretende determinar la influencia del covid-19 en la cultura organizacional de las organizaciones de la ciudad de Huánuco. Contrastando estos hallazgos con los de Brandon (2020), cuyo trabajo de reflexión buscó determinar mediante una encuesta de opción múltiple con un espacio tipo Likert cuáles son las características de

cultura organizacional más penetrantes a lo largo de la implementación generalizada del teletrabajo. Con el uso de estos hallazgos, se puede confirmar que existe una conexión e influencia entre COVID-19 y la cultura corporativa. Como resultado, se puede decir que para una gran parte de la población, la gestión organizacional no ha sido la más consistente para los requerimientos fundamentales tanto para la salud del colaborador como para el potencial de las empresas. Estos hallazgos demuestran que existe una conexión entre las culturas organizacionales de las organizaciones para COVID-19 y su influencia.

- Los resultados muestran que existe un nivel de relación entre ambas variables ya que el valor de  $p$  es menor a 0,05 y que la variable covid-19 incide en la psicología laboral ya que el valor de la  $V$  de Cramer es de 0,707, indicando una fuerte asociación. Esto concuerda con el objetivo específico 4 donde se pretende determinar la influencia del covid-19 en la psicología laboral de las organizaciones de la ciudad de Huánuco. Contrastando estos hallazgos con los de Brandon (2020), cuyo trabajo de reflexión buscó determinar mediante una encuesta de opción múltiple con un espacio tipo Likert cuáles son las características de la cultura organizacional más dominantes a lo largo de la implementación generalizada del teletrabajo. Estos hallazgos confirman la existencia de un vínculo e influencia entre el covid-19 y las prácticas psicológicas laborales llevadas a cabo por las organizaciones. En consecuencia, las funciones psicológicas en este ámbito de actuación permiten a los individuos gestionar su propia cultura y clima organizativos. Esto permite a los profesionales utilizar la información, identificar problemas y sugerir soluciones que beneficien a sus colegas y, en última instancia, a la misma empresa. Con estos hallazgos, queda claro que la psicología del trabajo llevada a cabo por las organizaciones y el COVID-19 tienen una conexión y un impacto mutuo.

#### **5.4. Aporte científico de la investigación**

La presente investigación nos brindó un aporte del tipo teórico, debido a que se demostró la causalidad que existe entre las variables de covid-19 y organizaciones, esto se demuestra durante el desarrollo de la investigación debido a que si existe una gran influencia del covid-19 sobre las organizaciones. Las dimensiones que se mencionan Gestión, Estrategia y Objetivos, Cultura Organizacional y Psicología Laboral nos permiten entender cómo afectan estas a las empresas ya que si no tenemos cuidado con las acciones que se planteen para cada una de ellas, esto podría ocasionar que la organización presente problemas dentro de la organización, generando problemas dentro de la organización como despidos o incluso el cierre de las empresas.

Finalmente, con la presente investigación se pudo plantear un instrumento de recolección de datos que permita realizar un análisis sobre el covid-19 y las organizaciones, ya que el instrumento a sido validado por varios expertos y presente un grado de confiabilidad alto, con ello podemos determinar que se cuenta con un aporte practico, este instrumento se puede utilizar para otras investigaciones a futuro para poder realizar más estudios sobre los efectos del covid-19 en las organizaciones.

## CONCLUSIONES

- Se puede concluir primero que si existe una relación entre la variable covid-19 y la adaptación de las organizaciones como se observa en la tabla 13 donde el valor de p es menor a 0.05, también se puede concluir que existe una relación de causalidad entre ambas variables esto se demuestra con el valor de V de Cramer que tiene un valor de 0.846; con ambos resultados se demostró que si existe una influencia entre la variable de covid-19 y adaptación de las organizaciones.
- Se puede concluir primero que si existe una relación entre la variable covid-19 y la gestión de las organizaciones como se observa en la tabla 16 donde el valor de p es menor a 0.05, también se puede concluir que existe una relación de causalidad entre ambas variables esto se demuestra con el valor de V de Cramer que tiene un valor de 0.724; con ambos resultados se demostró que si existe una influencia entre la variable de covid-19 y gestión de las organizaciones.
- Se puede concluir primero que si existe una relación entre la variable covid-19 y la estrategia y objetivos de las organizaciones como se observa en la tabla 19 donde el valor de p es menor a 0.05, también se puede concluir que existe una relación de causalidad entre ambas variables esto se demuestra con el valor de V de Cramer que tiene un valor de 0.846; con ambos resultados se demostró que si existe una influencia entre la variable de covid-19 y estrategia y objetivos de las organizaciones.
- Se puede concluir primero que si existe una relación entre la variable covid-19 y la cultura organizacional de las organizaciones como se observa en la tabla 23 donde el valor de p es menor a 0.05, también se puede concluir que existe una relación de causalidad entre ambas variables esto se demuestra con el valor de V de Cramer que tiene un valor de 0.846; con ambos resultados se demostró que si existe una influencia entre la variable de covid-19 y cultura organizacional de las organizaciones.
- Se puede concluir primero que si existe una relación entre la variable covid-19 y la psicología laboral de las organizaciones como se observa en la tabla 25 donde el valor de p es menor a 0.05, también se puede concluir que existe una



relación de causalidad entre ambas variables esto se demuestra con el valor de V de Cramer que tiene un valor de 0.707; con ambos resultados se demostró que si existe una influencia entre la variable de covid-19 y psicología laboral de las organizaciones.

## SUGERENCIAS

- Se puede realizar una investigación sobre como el covid-19 afecto a la Mype dentro de la región de Huánuco, ya que como se sabe estadísticamente hubo muchas empresas que tuvieron que cesar en sus actividades debido a que no contaban con los conocimientos de cómo manejar este tipo de escenarios.
- Se recomienda a las pequeñas empresas empezar a realizar un planeamiento estratégico dentro de sus organizaciones para que estén mejor preparadas ante cualquier tipo de eventualidad.
- Se tiene que seguir investigando sobre las repercusiones que ha tenido el covid-19 en las diferentes áreas de las organizaciones, ya que dependiendo del tamaño de la organización las acciones que se pudieron plantear en ese momento han logrado que muchas empresas se mantengan a flote.
- La psicología laboral es muy importante dentro de las organizaciones es por ello que se recomienda realizar un estudio más exhaustivo sobre como afecto esta dimensión sobre el personal, su manera de relacionarse con sus compañeros y familiares.
- La cultura organizacional dentro de las organizaciones es importante y mas ahora que muchas empresas han decidido continuar con la forma de trabajo denominada Home Ofifice, lo cual va a generar que la forma en la que se relaciona el personal cambien por lo que se recomienda realizar futuras investigaciones.

## REFERENCIAS

Academia (2019). La percepción sobre el clima organizacional en Latinoamérica. Recuperado de: [https://www.academia.edu/28274829/LA\\_PERCEPCION\\_SOBRE\\_EL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_LATINOAMERICA](https://www.academia.edu/28274829/LA_PERCEPCION_SOBRE_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_LATINOAMERICA)

Ana Acosta de Mavárez. (2021). Estrategias gerenciales en organizaciones dinámicas de contextos latinoamericanos inciertos: Oportunidades en tiempos de Covid-19.... Revista de Ciencias Sociales, 27(número especial 4), 11–14.

Anzola, M.O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia

Arias, F. (2006). Introducción a la metodología científica. Caracas-Venezuela:

Ávila, R. (2012). Estadística Elemental. Lima- Perú: Estudios y Ediciones RA.

Baquerizo, C. (2015). Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope. Universidad Peruana Unión. Recuperado de: <http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/UPEU/123/1/Tesis%20Lucero%20Baquerizo%20pdf%20listo.pdf>

Berlin, I. (2009). El estudio adecuado de la humanidad. México: Fondo de Cultura Económica

Berlin, I. (2017). La traición de la libertad: Seis enemigos de la libertad humana. México: Fondo de Cultura Económica.

Błaszczyk, Michał, Milan Popović, Karolina Zajdel, and Radosław Zajdel. 2022. The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Organisation of Remote Work in IT Companies. Sustainability 14: 13373. [Google Scholar]

Cardozo, Nelson Dionel, and Pablo Alberto Bulcourf. 2020. El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones

públicas. Cuadernos del INAP (CUINAP) 32: 32. Available online: <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/203> (accessed on 21 September 2022).

Carvajal Villamizar, Henny Patricia, Mónica Liliana Jáuregui Ortega, and Mónica Michell Ayala Torres. 2021. Prevalencia de desórdenes musculoesquelético asociados al trabajo remoto en docentes de la Facultad de Salud de la Universidad Francisco de Paula Santander en tiempos de COVID-19. *Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo* 2: 5–8. [Google Scholar]

Chesbrough, H. y Appleyard, M. (2007, otoño). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.

Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Octava Edición). (R. del Bosque Alayón, Ed.) Santa Fe de Bogotá- Colombia: McGraw-Hill.

Chuco Aguilar, Victoria Judith, José Antonio Álvarez Pejerrey, Manuel Greck Anderson Chávez Ramírez, and Luis Alexis Fernando Cuba Rosales. 2020. El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del COVID-19. *Review of Global Management* 6: 1. [Google Scholar]

Crosby, P. (1990) *Hablemos de calidad*. México: McGraw-Hill.

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Diaz de Santos. Episteme.

E.I.R. L

Falcón. R. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco*. (Trabajo de Grado). Universidad del Centro del Perú.

García G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. UNICAWA. Obtenido de UNICAWA.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (5 ed.) México: McGraw-Hill

Juran, J. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Madrid: Diaz de Santos.

Likert R. (1967). Los seres humanos en las organizaciones. New York: McGrawHill.

Likert, R. (1968). El factor humano en la empresa. Bilbao: Deusto.

Palma S. (1999). Elaboración y estandarización de la escala de satisfacción laboral (SL-SPC) en una muestra de trabajadores de Lima Metropolitana. Perú.

Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL - SPC. Lima.

Palma, S. (2005) Escala de Clima laboral CI Spc (1 Ed). Lima, Perú: Cartolan

Paul Parra-Moreno. (2021). Propuesta de medidas para una gestión responsable de la diversidad en las organizaciones en el escenario covid y poscovid. Revista Internacional de Organizaciones, 27. <https://doi.org/10.17345/rio27.59-82>

Vásquez, L., Quevedo, M., & Quevedo, J. (22 de 07 de 2020). Gerencia de Emprendimientos en Época de Pandemia. Ciencias Económicas y Empresariales, 17. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/256/430>

## ANEXO 01

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿Cómo se han adaptado las organizaciones ante el covid-19 en la ciudad de Huánuco?	Determinar la influencia del covid-19 en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.	<p>HI: El covid-19 influye significativamente en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.</p> <p>HN: El covid-19 no influye significativamente en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.</p>				<p><b>Tipo: no experimental, explicativa</b></p> <p><b>Población:</b> Mypes en la ciudad de Huánuco</p> <p><b>Muestra:</b> 804 empresas manufactureras</p> <p><b>Instrumento de Recolección de Datos:</b> Encuesta, Cuestionario</p>
PROBLEMA ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS				Paquete Estadístico de Análisis de Datos: Spss 25
1. ¿Cómo se han adaptado la gestión de las organizaciones ante el covid-19 en la ciudad de Huánuco?	1. Determinar la influencia del covid-19 en la gestión de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.	<p>HI: El covid-19 influye significativamente en la adaptación de la gestión en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.</p> <p>HN: El covid-19 no influye significativamente en la adaptación de la gestión en las</p>	<p><u>Independiente</u></p> <p>(X)= <u>COVID-19</u></p>	X1= Prepandemia	X11= Rendimiento X12= Productividad	

		organizaciones en la ciudad de Huánuco.				
2. ¿Cómo se han adaptado la estrategia y objetivos de las organizaciones ante el covid-19 en la ciudad de Huánuco?	2. Determinar la influencia del covid-19 en la estrategia y objetivos de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.	<b>HI: El covid-19 influye significativamente en la adaptación de la estrategia y objetivos en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.</b>  <b>HN: El covid-19 no influye significativamente en la adaptación de la estrategia y objetivos en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.</b>		X2= Pandemia	X21= Rendimiento X22= Productividad	
				X3= Postpandemia	X31= Rendimiento X32= Productividad	
3. ¿Cómo se han adaptado la cultura organizacional de las organizaciones ante el covid-19 en la ciudad de Huánuco?	3. Determinar la influencia del covid-19 en la cultura organizacional de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.	<b>HI: El covid-19 influye significativamente en la adaptación de la cultura organizacional en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.</b>  <b>HN: El covid-19 no influye significativamente en la adaptación de la cultura organizacional en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.</b>	<b>Dependiente (Y)=<u>ORGANIZACIONES</u></b>	Y1= Gestión	Y11= Formalización Y12= Especialización Y13= Centralización	
4. ¿Cómo se han adaptado la psicología	4. Determinar la influencia del covid-19 en la	<b>HI: El covid-19 influye significativamente en</b>		Y2= Estrategia y objetivos	Y21= Estandarización Y22= Complejidad Y23= Profesionalismo	

laboral de las organizaciones ante el covid-19 en la ciudad de Huánuco?	psicología laboral de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.	<b>la adaptación de la psicología laboral en las organizaciones en la ciudad de Huánuco</b>  <b>HN: El covid-19 no influye significativamente en la adaptación de la psicología laboral en las organizaciones en la ciudad de Huánuco.</b>			Y24= Ambiente externo	
				Y3= Cultura organizacional	Y31= Jerarquía de autoridad Y32= Tecnología organizacional Y33= Razones del personal	
				Y4= Psicología Laboral	Y41= Motivación Y42= Estrés laboral	



**ANEXO 02**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

ID:

FECHA: / /

**TÍTULO:** ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL COVID-19  
EN LA CIUDAD DE HUANUCO

**OBJETIVO:**

- Determinar la influencia del covid-19 en la adaptación de las organizaciones en la ciudad de Huánuco.

**INVESTIGADOR:** ALEXANDER FRANK PASQUEL CAJAS

**Consentimiento / Participación voluntaria**

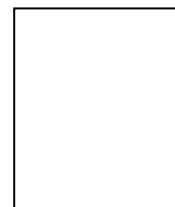
Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme al concluir la entrevista.

- Firmas del participante o responsable legal

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador responsable: \_\_\_\_\_



## ANEXO 03

### INSTRUMENTOS

Estimado participante: A continuación, encontrará un cuestionario para medir como la empresa que usted dirige a hecho frente a la pandemia de Covid-19. Son cinco escalas. Le agradecemos que lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X), solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Muy malo      Malo    Regular                  Bueno    Muy bueno

	Preguntas	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	<b>Variable Independiente</b>					
1	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores antes de la pandemia?					
2	¿Cómo era la productividad de los trabajadores antes de la pandemia?					
3	¿Cómo eran los ingresos de la empresa antes de la pandemia?					
4	¿Cómo era el crecimiento de la empresa antes de la pandemia?					
5	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores durante de la pandemia?					
6	¿Cómo era la productividad de los trabajadores durante de la pandemia?					
7	¿Cómo eran los ingresos de la empresa durante la pandemia?					
8	¿Cómo era el crecimiento de la empresa durante la pandemia?					
9	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores después de la pandemia?					
10	¿Cómo era la productividad de los trabajadores después de la pandemia?					
11	¿Cómo eran los ingresos de la empresa después de la pandemia?					
12	¿Cómo era el crecimiento de la empresa después de la pandemia?					
	<b>Variable Dependiente</b>					
	<b>Gestión</b>					
13	¿Cómo están descritas los procesos de la empresa?					

14	¿Se cuenta con documentación que describa las funciones de cada empleado?					
15	¿Están definidas las funciones de cada empleado?					
16	¿Se tiene definido el nivel jerárquico dentro de la empresa?					
17	¿Se maneja una estandarización sobre los trabajos realizados durante la pandemia?					
	<b>Estrategia y Objetivos</b>					
18	¿Se tiene claro cuáles son los objetivos de la empresa tomados en pandemia?					
19	¿Las estrategias planteadas por la empresa funcionaron durante la pandemia?					
20	¿Cómo afectó la pandemia el desarrollo de las funciones de los empleados?					
21	Usted conocía cual era la situación de la empresa externamente					
22	Los empleados cumplían con las tareas asignadas					
	<b>Cultura organizacional</b>					
23	¿Existe una definición clara sobre los valores, creencias, entendimiento de los empleados?					
24	¿Existe compromiso por parte de los empleados con la empresa?					
25	¿La empresa implementa mejoras tecnológicas?					
26	Las capacitaciones de la empresa fueron entendibles por el personal					
27	Las actitudes del personal hacia sus colegas					
	<b>Psicología laboral</b>					
28	¿La empresa se compromete con promover un ámbito de trabajo seguro?					
29	¿La empresa busca maneras de mantener motivados a los empleados?					
30	¿La empresa cuenta con pausas activas?					
31	¿La empresa sabe manejar el estrés laboral?					
32	¿La empresa es empática con los empleados?					

## ANEXO 04

### VALIDACION DE EXPERTOS

Nombre del experto: Dr. ANDY CHAMOLI FALCON    Especialidad: Estadístico

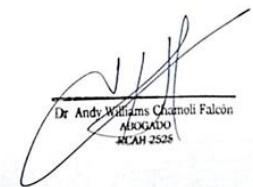
“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Prepandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
Pandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
Postpandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
Gestión	¿Cómo están descritas los procesos de la empresa?	4	4	4	4
	¿Se cuenta con documentación que describa las funciones de cada empleado?	4	4	4	4
	¿Están definidas las funciones de cada empleado?	4	4	4	4

	¿Se tiene definido el nivel jerárquico dentro de la empresa?	4	4	4	4
Estrategia y objetivos	¿Se maneja una estandarización sobre los trabajos realizados durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Se tiene claro cuáles son los objetivos de la empresa tomados en pandemia?	4	4	4	4
	¿Las estrategias planteadas por la empresa funcionaron durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo afecto la pandemia el desarrollo de las funciones de los empleados?	4	4	4	4
Cultura organizacional	¿Existe una definición clara sobre los valores, creencias, entendimiento de los empleados?	4	4	4	4
	¿Existe compromiso por parte de los empleados con la empresa?	4	4	4	4
	¿La empresa implementa mejoras tecnológicas?	4	4	4	4
	¿La empresa se compromete con promover un ámbito de trabajo seguro?	4	4	4	4
Psicología Laboral	¿La empresa busca maneras de mantener motivados a los empleados?	4	4	4	4
	¿La empresa cuenta con pausas activas?	4	4	4	4
	¿La empresa sabe manejar el estrés laboral?	4	4	4	4
	¿La empresa es empática con los empleados?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO ( X ) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )



Dr. Andy Williams Chamoli Falcón  
ABOGADO  
MCAH 2528

Firma y sello del experto

Nombre del experto: Dra. VERONICA CAJAS BRAVO Especialidad: Metodología

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Prepandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
Pandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
Postpandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
Gestión	¿Cómo están descritas los procesos de la empresa?	4	4	4	4
	¿Se cuenta con documentación que describa las funciones de cada empleado?	4	4	4	4
	¿Están definidas las funciones de cada empleado?	4	4	4	4

	¿Se tiene definido el nivel jerárquico dentro de la empresa?	4	4	4	4
Estrategia y objetivos	¿Se maneja una estandarización sobre los trabajos realizados durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Se tiene claro cuáles son los objetivos de la empresa tomados en pandemia?	4	4	4	4
	¿Las estrategias planteadas por la empresa funcionaron durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo afecto la pandemia el desarrollo de las funciones de los empleados?	4	4	4	4
Cultura organizacional	¿Existe una definición clara sobre los valores, creencias, entendimiento de los empleados?	4	4	4	4
	¿Existe compromiso por parte de los empleados con la empresa?	4	4	4	4
	¿La empresa implementa mejoras tecnológicas?	4	4	4	4
	¿La empresa se compromete con promover un ámbito de trabajo seguro?	4	4	4	4
Psicología Laboral	¿La empresa busca maneras de mantener motivados a los empleados?	4	4	4	4
	¿La empresa cuenta con pausas activas?	4	4	4	4
	¿La empresa sabe manejar el estrés laboral?	4	4	4	4
	¿La empresa es empática con los empleados?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( X ) NO ( ) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

Firma y sello del experto

Nombre del experto: Dr. Luis Augusto Herrera Bay Especialidad: especialista

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COHERENCIA</b>	<b>SUFICIENCIA</b>	<b>CLARIDAD</b>
Prepandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
Pandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
Postpandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
Gestión	¿Cómo están descritas los procesos de la empresa?	4	4	4	4
	¿Se cuenta con documentación que describa las funciones de cada empleado?	4	4	4	4
	¿Están definidas las funciones de cada empleado?	4	4	4	4



	¿Se tiene definido el nivel jerárquico dentro de la empresa?	4	4	4	4
Estrategia y objetivos	¿Se maneja una estandarización sobre los trabajos realizados durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Se tiene claro cuáles son los objetivos de la empresa tomados en pandemia?	4	4	4	4
	¿Las estrategias planteadas por la empresa funcionaron durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo afecto la pandemia el desarrollo de las funciones de los empleados?	4	4	4	4
Cultura organizacional	¿Existe una definición clara sobre los valores, creencias, entendimiento de los empleados?	4	4	4	4
	¿Existe compromiso por parte de los empleados con la empresa?	4	4	4	4
	¿La empresa implementa mejoras tecnológicas?	4	4	4	4
	¿La empresa se compromete con promover un ámbito de trabajo seguro?	4	4	4	4
Psicología Laboral	¿La empresa busca maneras de mantener motivados a los empleados?	4	4	4	4
	¿La empresa cuenta con pausas activas?	4	4	4	4
	¿La empresa sabe manejar el estrés laboral?	4	4	4	4
	¿La empresa es empática con los empleados?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

Firma y sello del experto

Nombre del experto: \_\_\_\_\_Dr. Marco Antonio Paredes\_\_\_\_\_ Especialidad: Especialista en Metodología

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COHERENCIA</b>	<b>SUFICIENCIA</b>	<b>CLARIDAD</b>
Prepandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
Pandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
Postpandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
Gestión	¿Cómo están descritas los procesos de la empresa?	4	4	4	4
	¿Se cuenta con documentación que describa las funciones de cada empleado?	4	4	4	4
	¿Están definidas las funciones de cada empleado?	4	4	4	4

	¿Se tiene definido el nivel jerárquico dentro de la empresa?	4	4	4	4
Estrategia y objetivos	¿Se maneja una estandarización sobre los trabajos realizados durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Se tiene claro cuáles son los objetivos de la empresa tomados en pandemia?	4	4	4	4
	¿Las estrategias planteadas por la empresa funcionaron durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo afecto la pandemia el desarrollo de las funciones de los empleados?	4	4	4	4
Cultura organizacional	¿Existe una definición clara sobre los valores, creencias, entendimiento de los empleados?	4	4	4	4
	¿Existe compromiso por parte de los empleados con la empresa?	4	4	4	4
	¿La empresa implementa mejoras tecnológicas?	4	4	4	4
	¿La empresa se compromete con promover un ámbito de trabajo seguro?	4	4	4	4
Psicología Laboral	¿La empresa busca maneras de mantener motivados a los empleados?	4	4	4	4
	¿La empresa cuenta con pausas activas?	4	4	4	4
	¿La empresa sabe manejar el estrés laboral?	4	4	4	4
	¿La empresa es empática con los empleados?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

Firma y sello del experto

Nombre del experto: \_\_\_\_\_ Dra. Dimna Alfaro Quezada \_\_\_\_\_ Especialidad: metodologa

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COHERENCIA</b>	<b>SUFICIENCIA</b>	<b>CLARIDAD</b>
Prepandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa antes de la pandemia?	4	4	4	4
Pandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores durante de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa durante la pandemia?	4	4	4	4
Postpandemia	¿Cómo fue el rendimiento de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era la productividad de los trabajadores después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo eran los ingresos de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo era el crecimiento de la empresa después de la pandemia?	4	4	4	4
Gestión	¿Cómo están descritas los procesos de la empresa?	4	4	4	4
	¿Se cuenta con documentación que describa las funciones de cada empleado?	4	4	4	4
	¿Están definidas las funciones de cada empleado?	4	4	4	4

	¿Se tiene definido el nivel jerárquico dentro de la empresa?	4	4	4	4
Estrategia y objetivos	¿Se maneja una estandarización sobre los trabajos realizados durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Se tiene claro cuáles son los objetivos de la empresa tomados en pandemia?	4	4	4	4
	¿Las estrategias planteadas por la empresa funcionaron durante la pandemia?	4	4	4	4
	¿Cómo afecto la pandemia el desarrollo de las funciones de los empleados?	4	4	4	4
Cultura organizacional	¿Existe una definición clara sobre los valores, creencias, entendimiento de los empleados?	4	4	4	4
	¿Existe compromiso por parte de los empleados con la empresa?	4	4	4	4
	¿La empresa implementa mejoras tecnológicas?	4	4	4	4
	¿La empresa se compromete con promover un ámbito de trabajo seguro?	4	4	4	4
Psicología Laboral	¿La empresa busca maneras de mantener motivados a los empleados?	4	4	4	4
	¿La empresa cuenta con pausas activas?	4	4	4	4
	¿La empresa sabe manejar el estrés laboral?	4	4	4	4
	¿La empresa es empática con los empleados?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO ( X ) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI ( X ) NO ( )

Firma y sello del experto

## NOTA BIOGRAFICA



Magister en Gestión de Proyectos, Ingeniero de Telecomunicaciones colegiado en el Colegio de Ingenieros del Perú – Consejo Departamental Lima. Egresado de la Pontificia Universidad Católica de Perú. Con especialización en el área de Proyectos de Inversión Pública y Privada por la Universidad del Pacífico y especialización en Didáctica e Investigación en la Docencia Universitaria por la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Investigador Renacyt desde el año 2020, Docente de la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas.



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR**

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado, siendo las 19:00 horas, del día jueves 28 DE DICIEMBRE 2023 ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. Digna Amabilia MANRIQUE DE LARA SUÁREZ	Presidente
Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS	Secretario
Dr. Jorge Ernesto ROMERO VELA	Vocal
Dr. Carlos BUSTAMANTE OCHOA	Vocal
Dr. Amancio Rodolfo VALDIVIESO ECHEVARRIA	Vocal

Asesor (a) de tesis: Dr. Luis Alberto HERRERA BAY (Resolución N° 099-2022-UNHEVAL/EPG-D)

**El aspirante al Grado de Doctor en Administración, Don Alexander Frank PASQUEL CAJAS.**

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: "ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL COVID - 19 EN LA CIUDAD DE HUANUCO".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado.


Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado.
- d) Dicción y dominio de escenario.


Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

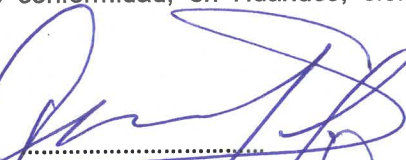

Obteniendo en consecuencia el Doctorando la Nota de BUENO (15)  
 Equivalente a BUENO, por lo que se declara APROBADO  
 (Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las..... horas del día jueves 28 DE DICIEMBRE 2023.

  
 .....  
**PRESIDENTE**  
 DNI N° 06927950

  
 .....  
**VOCAL**  
 DNI N° 09327108

  
 .....  
**VOCAL**  
 DNI N° 22512114

  
 .....  
**SECRETARIO**  
 DNI N° 27021436  
  
 .....  
**VOCAL**  
 DNI N° 22408967

Legenda:  
 19 a 20: Excelente  
 17 a 18: Muy Bueno  
 14 a 16: Bueno

(Resolución N° 00797-2023-UNHEVAL/EPG)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN



ESCUELA DE POSGRADO

**CONSTANCIA DE SIMILITUD N° 113-2023-SOFTWARE  
ANTIPLAGIO TURNITIN-UNHEVAL-EPG**

*La Directora de la Escuela de Posgrado, emite la presente CONSTANCIA DE SIMILITUD, aplicando el software TURNITIN, el cual reporta un 6% de similitud, correspondiente a la interesada **Alexander Frank PASQUEL CAJAS**, de la tesis titulada: **ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL COVID-19 EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO**, cuyo asesor es el Dr. Luis Augusto HERRERA BAY; por consiguiente.*

**SE DECLARA APTO**

*Se expide la presente, para los trámites pertinentes.*

*Cayhuayna, 21 de diciembre de 2023.*



**Dra. Digna Amabilia Manrique de Lara Suárez**  
**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNHEVAL**



NOMBRE DEL TRABAJO

**ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL COVID-19 EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO**

AUTOR

**ALEXANDER FRANK PASQUEL CAJAS**

RECUENTO DE PALABRAS

**13463 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**70315 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**62 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**539.3KB**

FECHA DE ENTREGA

**Dec 20, 2023 4:40 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Dec 20, 2023 4:41 PM GMT-5****● 6% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)
- Material citado



● **6% de similitud general**

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

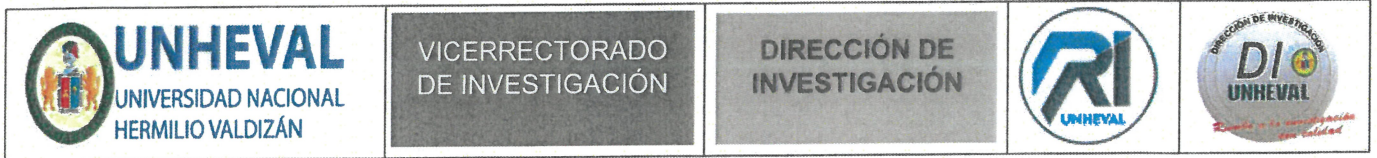
- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cros

## FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	<b>repositorio.unheval.edu.pe</b> Internet	3%
2	<b>redalyc.org</b> Internet	<1%
3	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Internet	<1%
4	<b>ciencialatina.org</b> Internet	<1%
5	<b>ruc.udc.es</b> Internet	<1%
6	<b>repositorio.uide.edu.ec</b> Internet	<1%
7	<b>Universidad Peruana Union on 2023-10-25</b> Submitted works	<1%
8	<b>hdl.handle.net</b> Internet	<1%

9	<b>scielo.org.co</b> Internet	<1%
10	<b>Infile on 2022-05-31</b> Submitted works	<1%
11	<b>Universidad de Jaén on 2019-09-04</b> Submitted works	<1%
12	<b>repositorio.unal.edu.co</b> Internet	<1%
13	<b>repositorio.uwiener.edu.pe</b> Internet	<1%
14	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Internet	<1%



## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

### 1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

<b>Pregrado</b>		<b>Segunda Especialidad</b>		<b>Posgrado:</b>	<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Doctorado	<input checked="" type="checkbox"/> X
<i>Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)</i>							
<b>Facultad</b>							
<b>Escuela Profesional</b>							
<b>Carrera Profesional</b>							
<b>Grado que otorga</b>							
<b>Título que otorga</b>							
<i>Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)</i>							
<b>Facultad</b>							
<b>Nombre del programa</b>							
<b>Título que Otorga</b>							
<i>Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)</i>							
<b>Nombre del Programa de estudio</b>	ADMINISTRACIÓN						
<b>Grado que otorga</b>	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN						

### 2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los datos requeridos completos)

<b>Apellidos y Nombres:</b>	PASQUEL CAJAS ALEXANDER FRANK						
<b>Tipo de Documento:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> DNI	<input type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Pasaporte	<input type="checkbox"/> C.E.	<b>Nro. de Celular:</b>	991214977	
<b>Nro. de Documento:</b>	46084104				<b>Correo Electrónico:</b>	Apasquel89@gmail.com	
<b>Apellidos y Nombres:</b>							
<b>Tipo de Documento:</b>	<input type="checkbox"/> DNI	<input type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Pasaporte	<input type="checkbox"/> C.E.	<b>Nro. de Celular:</b>		
<b>Nro. de Documento:</b>					<b>Correo Electrónico:</b>		
<b>Apellidos y Nombres:</b>							
<b>Tipo de Documento:</b>	<input type="checkbox"/> DNI	<input type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Pasaporte	<input type="checkbox"/> C.E.	<b>Nro. de Celular:</b>		
<b>Nro. de Documento:</b>					<b>Correo Electrónico:</b>		

### 3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

<b>¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?:</b> (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)						<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> NO
<b>Apellidos y Nombres:</b>	HERRERA BAY LUIS				<b>ORCID ID:</b>	0009-0001-9189-1157		
<b>Tipo de Documento:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> DNI	<input type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Pasaporte	<input type="checkbox"/> C.E.	<b>Nro. de documento:</b>	07863454		

### 4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

<b>Presidente:</b>	MANRIQUE DE LARA SUÁREZ DIGNA AMABILIA
<b>Secretario:</b>	MARTES ZEVALLOS DAVID JULIO
<b>Vocal:</b>	ROMERO VELA JORGE ERNESTO
<b>Vocal:</b>	BUSTAMANTE OCHOA CARLOS
<b>Vocal:</b>	VALDIVIEZO ECHEVARRIA AMANCIO RODOLFO
<b>Accesitario</b>	


**5. Declaración Jurada:** (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL COVID-19 EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

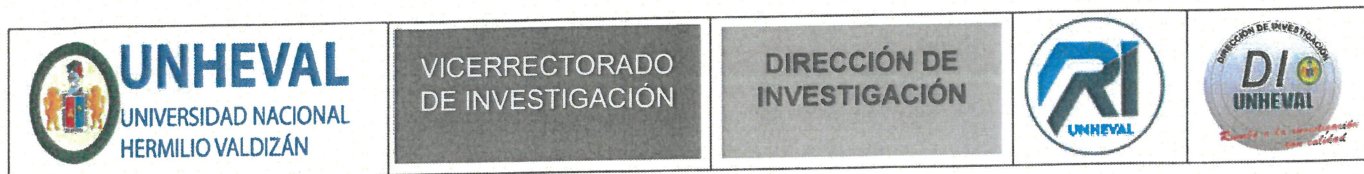
**6. Datos del Documento Digital a Publicar:** (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)			2023
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis Formato Artículo
	Trabajo de Investigación	<input type="checkbox"/>	Trabajo de Suficiencia Profesional
	Trabajo Académico	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique modalidad)
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	COVID 19	ORGANIZACIONES	GESTIÓN

Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	<input checked="" type="checkbox"/>	Condición Cerrada (*)	<input type="checkbox"/>
	Con Periodo de Embargo (*)	<input type="checkbox"/>	Fecha de Fin de Embargo:	<input type="text"/>



¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
Información de la Agencia Patrocinadora:	<input type="text"/>			

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



### 7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma:			
Apellidos y Nombres:	PASQUEL CAJAS ALEXANDER FRANK		Huella Digital
DNI:	46084104		
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Fecha: 15/01/2024			

### Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.