

# Experiencias y lecciones aprendidas en la lucha contra la COVID-19



OMAR MANKY  
MARÍA ÁNGELA PRIALÉ  
PABLO LAVADO

Editores

Fondo  
Editorial



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

# Experiencias y lecciones aprendidas en la lucha contra la COVID-19

OMAR MANKY  
MARÍA ÁNGELA PRIALÉ  
PABLO LAVADO

Editores

Fondo  
Editorial



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

## 8. Comportamiento organizacional prosocial-productivo: el Proyecto Especial Legado y su respuesta ante la pandemia

ANGELA VERA RUIZ, MARÍA ÁNGELA PRIALÉ, AGUSTÍN ESPINOSA Y LUIS GUEVARA

### Introducción

La propagación global de la COVID-19 el año 2020 desafió la capacidad de respuesta de los Estados que debieron hacer frente a la insuficiencia de recursos en salud y a los altos costos que, a nivel social, económico y laboral, esta situación sanitaria global produjo (Briones-Jácom, 2020; Padhan & Prabheesh, 2021; Salameh *et al.*, 2020). En el caso peruano, en marzo de 2020 se aprobó un Decreto Supremo que declaraba al país en estado de emergencia (*El Peruano*, 2020; Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2020). Además, se tomaron medidas, incluso extraordinarias, para reforzar el sistema nacional de salud (*El Peruano*, 2020; Cuba, 2021; Osorio, 2020). Sin embargo, esto no fue suficiente para evitar que el país se situara como uno de los más afectados por la pandemia a nivel mundial (Malca, Gideon, & Romero, 2021; Villarán *et al.*, 2021).

Condiciones estructurales, sociales, políticas y económicas, fueron señaladas como causas del colapso del sistema sanitario peruano. La incapacidad del Gobierno para controlar las altas tasas de contagio y mortalidad (Malca *et al.*, 2021) fue develada abruptamente a toda la ciudadanía. Como muestra, a la llegada de la pandemia, el país contaba con solo 946 camas de unidades de cuidados intensivos (UCI), equivalentes a 29 camas por cada millón de habitantes (Villarán *et al.*, 2021).

Este escenario de emergencia sanitaria nutrió las críticas y cuestionamientos a la efectividad<sup>65</sup> de la gestión de las instituciones públicas peruanas (Malca *et al.*, 2021) y

---

<sup>65</sup> Siguiendo a Peter Drucker, la efectividad resultaría del equilibrio entre los indicadores, parciales, de eficiencia y eficacia. La eficiencia busca optimizar el uso de recursos, al margen de lo que se busque, y la eficacia tiene el objetivo de lograr el resultado, al margen de los recursos que se consuman para ello. Una gestión efectiva, por tanto, tendría que ser eficaz y eficiente, ocupándose tanto de una adecuada definición del resultado, como de la forma en la que este resultado se logra.

forzó al Gobierno a movilizar sus recursos para encarar las deficiencias logísticas del sobrecargado sector salud. Así, en marzo de 2020, se encargó al Proyecto Especial Legado (PEL) el desarrollo de labores logísticas orientadas a reducir el impacto de la pandemia (*El Peruano*, 2021).

Los proyectos especiales del Gobierno peruano son «un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos en un período limitado de tiempo». Estos proyectos se crean «en el ámbito de competencia del Poder Ejecutivo, en un Ministerio o en un Organismo Público, mediante decreto supremo» (*El Peruano*, 2021). En cuanto al antecedente histórico del PEL, en el año 2015 se creó el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y VI Parapanamericanos de 2019, el cual, tras una exitosa gestión, se transformó, desde febrero de 2020, en el PEL, entidad que asumió como objetivo garantizar el mantenimiento y buen uso de la infraestructura heredada del evento deportivo, además de proveer servicios de calidad en la organización y gestión de recursos públicos a través de la capacidad adquirida con los Juegos.

El PEL, en su versión post-Panamericanos, buscaba explícitamente crear valor social, inclusión y bienestar para los ciudadanos de Lima (*El Peruano*, 2021; Plan de Legado, 2020), a través de la administración y puesta en valor de la infraestructura construida en los Juegos. Sin embargo, solo dos meses después de haber iniciado sus actividades, fue llamado a apartarse de su propósito fundacional para pasar a convertirse en el pilar logístico de un sistema de salud inmovilizado por procesos burocráticos. Este hecho significó un cambio abrupto en el mandato original de la entidad y el ingreso a un sector desconocido para la gran mayoría de su personal.

A pesar de los desafíos, los resultados obtenidos por el PEL en este nuevo encargo fueron positivos y contundentes. La efectividad del PEL en la contención de la emergencia sanitaria se evidenció en cada una de las actividades que le fueron encargadas: el equipamiento e instalación de hospitales temporales para atención de la COVID-19, la implementación de centros de vacunación de estándares internacionales y el montaje de plantas de oxígeno a nivel nacional. Todas estas actividades se llevaron a cabo en tiempo récord, y con total transparencia.

Por ello, en un país como el Perú, en el que las entidades públicas raramente son reconocidas como eficientes y flexibles (León, 2013; Villarán *et al.*, 2021), y en el que existe una necesidad de reformas sustantivas e innovación (Dill, 2021; Schuster *et al.*, 2020), estudiar el caso del PEL resulta de particular interés, ya que facilita la identificación de prácticas organizacionales que podrían mejorar la atención y la prestación de servicios a los ciudadanos. Además, esa identificación simplifica su transferencia a otras organizaciones de la administración pública peruana, comúnmente atravesada por alta sobrecarga laboral, la obsolescencia administrativa y la resistencia al cambio.

Este capítulo analiza las condiciones del comportamiento organizacional del PEL que han favorecido su capacidad de responder, de manera oportuna y efectiva, a las demandas sociales y sanitarias suscitadas por la emergencia producto de la pandemia de COVID-19. El análisis se realizará bajo el marco conceptual de la prosocialidad-productiva, construido afin a la disposición de servicio del PEL. Este constructo ofrece un marco adecuado para la comprensión de los procesos organizados en torno a los objetivos de: atender las necesidades de personas que enfrentan una situación crítica, y movilizar recursos y capacidades organizacionales con efectividad frente a una situación de emergencia. Esperamos que los hallazgos se conviertan en lecciones para aportar en la construcción de los cimientos de una gestión pública de calidad capaz de atender los desafíos de confrontación de una crisis no previsible.

## **Revisión de literatura**

### **Prosocialidad, productividad y comportamiento organizacional en tiempos de crisis**

Una de las características diferenciadoras del PEL es su capacidad de alinear sus acciones con valores organizacionales claramente definidos: (1) solidaridad, (2) transparencia, (3) responsabilidad con la comunidad, (4) dedicación al logro de objetivos y (5) voluntad para generar bienestar (Legado, 2021). Dado el sentido altamente orientado al servicio social y al logro de resultados, promulgado en los valores del PEL, es razonable considerar que estos valores pueden estar alineados con el concepto de prosocialidad-productiva (Vera, 2019). Acuñado en el contexto peruano, se trata de una característica comportamental de las personas que emprenden proyectos con un marcado propósito social y que logran la hibridación equilibrada de resultados sociales y económicos de manera sostenible.

La prosocialidad-productiva describe comportamientos de carácter prosocial (ayuda a las necesidades urgentes y desatendidas de otros) que van acompañados de una capacidad de producir resultados (sociales, económicos y ambientales) que trascienden el asistencialismo inmediato y se preservan en el largo plazo, y que, al mismo tiempo, aseguran la viabilidad y efectividad de la organización (Vera & Espinosa, 2020). Esta hibridación de productividad y prosocialidad es producto del empoderamiento de las personas que, con un posicionamiento autotrascentente, se sienten animadas a conseguir, de manera sistémica, el desarrollo de un flujo interpersonal de acciones que revierte en un mayor bienestar colectivo, así como con un foco en el uso efectivo de los recursos y capacidades organizacionales (Vera & Espinosa, 2020).

Un abordaje comprensivo del comportamiento organizacional del PEL, desde un enfoque de prosocialidad-productiva, en un contexto de gestión de crisis, podría permitir identificar características comunes a los miembros de la institución, que explicarían con más fuerza su buen desempeño. En el contexto de pandemia, el uso de algunas herra-

mientas de gestión y la forma particular de ejercer el liderazgo de los equipos gerenciales, serían fundamentales para enfrentar grandes cambios del entorno y nuevas demandas sobre las organizaciones (Caulfield, 2020; ILO, 2020). Además, estas características propiciarían la adaptación de la organización para enfrentar nuevos retos y para conciliar las demandas laborales y personales en tiempos de crisis sanitaria (Bartsh *et al.*, 2020), así como para el aseguramiento de la sostenibilidad de la organización.

La diversidad de enfoques presentados por la literatura reciente sobre la gestión en épocas de crisis –contextualizada en pandemia– coincide en que, para sortearla, es relevante potenciar una mirada colectiva de objetivos autotrascendentes (afines con el concepto de prosocialidad-productiva) que actuaría como base para la innovación, la colaboración-inclusión y la sostenibilidad (Brown & Nwagbara, 2021; Bucata, 2021; Fierro-Moreno, 2021; Fonseca & Araújo da Silva, 2022; Rodríguez & San Martín, 2020).

Asimismo, ya que la crisis de la pandemia amenazó el funcionamiento y la continuidad de las empresas, así como las fórmulas tradicionales de gestión humana (Tasic *et al.*, 2020), estudios recientes plantean la necesidad de activar mecanismos de respuesta que se orienten al fortalecimiento de las relaciones de apoyo y comunicación efectiva entre sus integrantes. En esa línea, resulta positivo favorecer, de forma deliberada y proactiva, una comunicación horizontal, ya que genera buen clima organizacional y mantiene preparados a los trabajadores y partes interesadas para reaccionar ante las dificultades (Craighead, Ketchen, & Darby, 2020; Durugbo, 2022). La gestión en crisis debe potenciar la comunicación participativa, caracterizada por la apertura, la conversación, la comunidad y la conexión (Ivanov, 2020). De esa forma, se facilita el flujo de información que regula los procesos, así como el alineamiento con los objetivos, lo que a su vez contribuye al desarrollo de flexibilidad organizacional y fomenta la innovación (Rodríguez & San Martín, 2020; Durugbo, 2022). En este sentido, un modo de gestión participativo y colaborativo ayuda a los jefes, estrategas y gerentes a establecer confianza rápidamente y a monitorear la efectividad de los esfuerzos de contención y coordinación de sus equipos (Durugbo, 2022).

De igual manera, cuando los actores dentro de la empresa se ven afectados por una crisis, la colaboración entre trabajadores es un punto fundamental, ya que es el «pegamento» que mantendrá unidas a las organizaciones (Raassens, Haans, & Mullick, 2022). Es así que las empresas se esfuerzan por obtener, de estas relaciones interdependientes, resultados beneficiosos gracias a la confianza, el compromiso y la lealtad mutua (Trada & Goyal, 2020; Raassens *et al.*, 2022; Bucăța, 2021). El potenciar los recursos de regulación emocional en los colaboradores, les permite usar mejor la información personal y de los colegas, para guiar la toma de decisiones (Brown & Nwagbara, 2021; Estrada-Guillén *et al.*, 2020). Por ello, no solo es importante el compromiso funcional de trabajo, sino también los aspectos emocionales, porque fomentarán la calidad de las relaciones entre colegas (Estrada-Guillén *et al.*, 2020).

Un último elemento relevante en gestión de crisis es la planificación entre equipos. Ello debido a que promover los procesos grupales clave de colaboración y cooperación ayuda al logro de los objetivos de manera más efectiva (Thürmer, Wieber, & Gollwitzer, 2020). Además, dado que la mayoría de las decisiones gerenciales son tomadas por grupos, la planificación colectiva puede ser el mejor enfoque para mejorar el comportamiento de los equipos en tiempos de crisis (Thürmer *et al.*, 2020).

En suma, una adecuada gestión en épocas de crisis requiere potenciar el trabajo conjunto, así como el desarrollo y crecimiento de las personas que forman los equipos, sin perder de vista la importancia de promover entre los colaboradores el compromiso con una meta común y trascendente, en la que se requiere además una alta orientación a la efectividad y logro de resultados sobresalientes. Todos estos componentes hacen parte de una mirada de productividad, pero también de prosocialidad.

## **Método**

Se desarrolló una metodología cualitativa buscando la comprensión profunda de las experiencias de funcionarios del PEL que tuvieran personal a cargo. Se exploraron además las condiciones (personales y contextuales) que promueven comportamientos organizacionales orientados a la prosocialidad-productiva, que favorecieron una rápida y exitosa adaptación de la organización a las demandas cambiantes y urgentes del entorno, sin generar un detrimento en el bienestar de todas las personas que la integran.

## **Participantes**

Participaron en el estudio dos asesores de la Dirección del PEL y 14, de un total de 16, funcionarios con reporte a la Dirección Ejecutiva, con un equipo de personas a su cargo. Las edades de los participantes, 10 mujeres y 6 hombres, oscilan entre los 30 y los 55 años. Del total de funcionarios, cinco pertenecen a órganos de línea, mientras que nueve pertenecen a órganos de soporte. El tiempo de trabajo promedio de los participantes en la organización es de tres años y seis meses. Todos los entrevistados, menos una persona, fueron parte de la organización desde la planificación y ejecución de los Juegos Panamericanos.

Los funcionarios participantes en el estudio son informantes clave, porque tienen tanto el rol de líderes en sus áreas, como también el de seguidores que reportan al director ejecutivo, quien es la máxima autoridad en la organización. Los entrevistados manejan información estratégica sobre los procesos de gestión, así como contacto directo con los equipos de trabajo responsables de la ejecución de las actividades operativas. Por otra parte, los asesores, brindaron información complementaria que podía contrastarse con la entregada por los funcionarios. Todos los participantes accedieron al estudio de manera voluntaria, previa aceptación de un consentimiento informado.

## **Técnica de recolección de información**

Se diseñó una entrevista en profundidad con una guía semiestructurada. Este tipo de entrevista permite realizar un análisis a nivel amplio y enfocado en los detalles de los discursos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Además, permite realizar preguntas y repreguntas a los entrevistados, de manera que se pueda ahondar en aquella información que surja durante la entrevista que no se haya previsto y que se considere relevante (Perpiñá, 2012).

De manera general, la guía contuvo preguntas que buscaron indagar por los procesos que facilitaron o dificultaron su trabajo y el de los equipos a su cargo durante el cambio originado por la pandemia. La guía se organizó en tres grandes áreas: (1) la historia de la persona en el PEL, desde que se inició hasta el momento presente; (2) los recursos o condiciones positivas (tanto de la organización como de las personas) que puede identificar; y (3) las demandas o condiciones de riesgo (tanto de la organización como de las personas) que puede identificar. Cada una de estas áreas se subdivide en preguntas más específicas sobre aspectos del funcionamiento de la organización. La guía fue construida y revisada conjuntamente por el equipo de investigadores y un grupo de profesionales gestores aliados dentro de la misma organización. Este trabajo conjunto permitió adecuar mejor las preguntas y contextualizarlas a las particularidades del PEL.

## **Procedimiento**

El equipo investigador contó con un grupo de profesionales aliados dentro de la organización, quienes facilitaron el acceso a información general, así como a toda la gestión y logística para el desarrollo del estudio. Es importante señalar que ninguno de los miembros del grupo de gestores aliados dentro del PEL es uno de los funcionarios o asesores entrevistados.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de junio y julio de 2021, a través de la plataforma Zoom, tomando en consideración la disponibilidad de los participantes. Estas tuvieron una duración aproximada de 60 minutos. Casi todos los participantes autorizaron la grabación de los audios de las entrevistas para su posterior transcripción literal, y, en el caso de las dos personas que no accedieron a ser grabadas, se tomaron notas detalladas de la información durante las entrevistas. Toda la información ha sido manejada y reportada con el debido rigor y confidencialidad, salvaguardando la identidad de cada participante y presentando un análisis integrado de todo el material recogido.

Al final del estudio, se realizó una devolución de resultados a la organización vía Zoom para dar a conocer los hallazgos encontrados, validar la información y realizar los ajustes correspondientes.

## **Análisis de la información**

Se realizó el análisis de las entrevistas a través de un análisis temático, ya que es una herramienta flexible que permite sistematizar la información (Braun & Clarke, 2006; Piñuel, 2002). De esta manera, se llevó a cabo la codificación de las entrevistas transcritas, con el fin de identificar las unidades de análisis que capturan la información que responde al objetivo de la investigación (Clarke & Braun, 2017). Para la codificación, se utilizó el programa Atlas.ti versión 9, en conjunto con Google Sheets, de la plataforma Google Drive. Se realizaron análisis en simultáneo por parte de varios miembros del equipo investigador para triangular la información y asegurar la congruencia de los resultados. La validación del análisis realizado ha sido provista por los mismos miembros de la organización durante el proceso de devolución realizado al final del proceso.

## **Resultados y discusión**

El análisis en profundidad de la información compartida por los entrevistados, ha permitido identificar tres temas –(1) ponemos el hombro por un bien mayor; (2) una organización orientada por el optimismo, con tres subtemas específicos; y (3) somos un tejido interconectado– que permiten comprender las características personales, organizacionales y contextuales que destacan en la gestión del PEL y que habilitaron el logro de los objetivos organizacionales en tiempos de pandemia. A su vez, la mirada integral de esos tres temas, entendidos como procesos complejos e interrelacionados, conlleva el planteamiento de una síntesis integradora en la que se identifican específicamente tres características del comportamiento organizacional que parecen ser centrales en el éxito obtenido en la gestión en un contexto de crisis e incertidumbre como el que tuvo que enfrentar el PEL.

### **Ponemos el hombro por un bien mayor**

Este primer tema reúne experiencias confrontadoras que los participantes y sus equipos encararon ante las nuevas exigencias producto del cambio de roles que asumió la organización en respuesta a la emergencia sanitaria. Desde la misma inspiración y rigor con que se ejecutaron los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos en 2019, el PEL tomó impulso para impregnar de orgullo, solidaridad y efectividad la nueva labor logística y asistencial sanitaria asumida, «poniendo el hombro» para ayudar a salvar vidas, pese al ambiente de riesgo, duelo y tensión de la pandemia. Este tema destaca dos características de la gestión organizacional de Legado: (1) un posicionamiento de servicio empático y (2) una alta percepción de efectividad.

El posicionamiento de servicio empático implica ponerse en el lugar de un otro que requiere apoyo, para ayudarlo a resolver de forma práctica su situación, priorizando los beneficios que trascienden los intereses o seguridades personales (Vera & Espinosa, 2020), como lo evidencia la viñeta.

«Hay un ambiente más de tensión por el constante riesgo de contagios para todos los que participamos en esta operación, pero, aun así, nos inyectamos de ese espíritu de colaboración, de ayuda. Todos hemos perdido en este contexto familiares, amigos, conocidos y creo que poner el hombro es rendir un homenaje y recordar a todas las personas que perdimos». (Participante 2)

Es destacable la capacidad de los funcionarios del PEL para corresponsabilizarse y conectarse emocionalmente con las necesidades de las personas en pandemia. Según la literatura, la empatía conduce a experimentar sentimientos de preocupación y afecto por los otros y puede acompañarse de un discurso de servicio (Miller *et al.*, 2012; Ovais & Li, 2016), de sentimientos compasivos y del deseo de aliviar el malestar físico y emocional de otros sufrientes (Goetz, Keltner, & Simon-Thomas, 2010).

En el PEL, el posicionamiento empático, al estar orientado a la acción, promueve soluciones realistas y duraderas para atender las necesidades identificadas, denotando el carácter prosocial y a la vez productivo de la organización, para conseguir resultados tangibles y efectivos en situaciones críticas (Vera & Espinosa, 2020). Esto implicaría actuar desde un nivel suficientemente pragmático sin olvidar que se obra de dicha manera para beneficiar a los otros, dando soluciones a necesidades no resueltas (Mendoza-Abarca & Mellema, 2016). Una prosocialidad orientada a resultados, es decir, que obra con productividad y/o efectividad, conduce a reconfigurar e innovar las condiciones de operación que resulten obsoletas, para atender las necesidades emergentes, induciendo una lógica novedosa basada en la cooperación y el servicio (Auné *et al.*, 2014; Miller *et al.*, 2012), donde la sensibilidad social, vinculada a la capacidad para solucionar problemas de manera práctica, lleva a brindar el mejor servicio posible, con el mayor compromiso y entrega, como se observa a continuación.

«Entonces, estamos nuevamente poniendo nuestro hombro, pero para trabajar y para conseguir algo para nuestro país; si hace años fue para lograr unos juegos exitosos y de orgullo, ahora es ayudar al ciudadano. Que todo el proceso, que en este caso nos toca, como la experiencia dentro de nuestro centro de vacunación sea la mejor, ¿no?, el tema de la calidad, de la atención». (Participante 15)

«Poner el hombro» en el PEL implica también una altísima percepción de efectividad, basada en el reconocimiento de las capacidades personales e institucionales para responder ante la crisis, que se respalda por la experiencia exitosa y empoderadora previa de los Juegos. Como indican las viñetas, esta confianza en las capacidades se expresa permeada de gran sensibilidad, empatía y disposición a un servicio de alta calidad y responsabilidad con los conciudadanos.

«El personal de Juegos Panamericanos pasó a trabajar en temas de pandemia con el mismo nivel de urgencia, y todos estamos muy comprometidos ahora con las labores que nos han encargado para la lucha contra el COVID, y creo que lo hemos logrado

[...] Sabemos que estamos trabajando, sabemos que lo que estamos haciendo ahorita es importante para la población, para nuestros hermanos. Entonces, sabemos que lo que estamos haciendo es una labor muy, muy noble, muy importante y es una labor que está salvando vidas y, pese a todo el cansancio que podamos tener, siempre nos está moviendo una fuerza interior que es mayor, sabemos que estamos sirviendo, ¿no?, que estamos brindando nuestro trabajo y que eso está ayudando». (Participante 4)

Es claro, en las experiencias relatadas por los funcionarios sobre las primeras respuestas de la organización ante la pandemia, que el personal del PEL conjuga su solidaridad con una alta capacidad para ofrecer soluciones oportunas y contundentes ante los complejos retos de la emergencia.

«Empezó la cuarentena y ya lo veíamos mal, nos pidieron la Villa Panamericana y veíamos a la gente que se enfermaba y se moría. Y dijimos: ¿y ahora qué hacemos? “OK, vamos”. Juntamos un piquete de personas, y armamos en cinco días, junto con las Fuerzas Armadas, 1000 departamentos. Y montamos todo, completo [...] Empezamos para salvar vidas y no nos imaginamos nunca que íbamos a salvar a nuestras propias familias, y a quienes no pudimos salvarlos, nos quedamos con la tranquilidad de haber hecho todo lo posible». (Participante 8)

Este sentido de efectividad, conjugado con una disposición empática genuina en los miembros del equipo del PEL, enaltece el sentido de «poner el hombro» ante la crisis, tal y como lo presentan las viñetas.

«No solo era un tema de vacunación en centros de aislamiento COVID, que básicamente para nosotros es poder prestar toda la experiencia, planificación y preparación que hemos tenido, redirigido hacia temas de salud, que está en prioridad y que hemos sabido sumarnos en temas que son prioritarios para el país, pues es un tema social [...] El personal comparte no solamente el pensamiento de Legado, sino también esta tarea que tenemos de querer ayudar al país en cualquier reto que tenga, tenemos recintos como centros de vacunación y el equipo se ha sumado también a este esfuerzo». (Participante 9)

La conducta prosocial, en tanto ayuda a las necesidades de otros, conlleva efectos benéficos tanto para el receptor, como para su emisor y, sobre todo, para la sociedad entera. Revierte positivamente en la autoestima de las partes involucradas; conlleva reconocimiento, gratitud, reciprocidad; y, muy especialmente, fomenta el aprendizaje de respuestas solidarias y compasivas ante situaciones adversas (Auné *et al.*, 2014). Cuando ello se conjuga con resultados eficaces, en términos de soluciones concretas, realizables, sostenibles y útiles, se puede dar cuenta de una prosocialidad-productiva (Vera & Espinosa, 2020) que revierte en mejores comportamientos organizacionales y mayores resultados para la sociedad. El dar, revierte más beneficios que el recibir, y retroalimenta a la sociedad para inspirar una mayor disposición al servicio, convocando a más personas a «poner el hombro por un bien mayor».

## **Una organización orientada por el optimismo**

Este segundo tema presenta una de las características fundamentales de los procesos de gestión del PEL, que es la orientación organizacional al optimismo, entendiendo que el optimismo, como capital psicológico positivo compartido por la mayoría de las personas que integran la organización, define una tendencia o estado para juzgar las situaciones actuales y futuras desde una visión y expectativa positiva (Luthans & Youssef, 2004), atribuyendo los logros a causas internas y los fracasos a externas (Azanza *et al.*, 2014; Seligman, 1998). En tanto el optimismo es una capacidad cognitiva para juzgar positivamente las situaciones, se trata de un estado que se desarrolla y potencia en el contexto organizacional propicio y que suma a la organización mayor rendimiento y competitividad (Luthans *et al.*, 2010).

«Oye, lo vamos a lograr y lo vamos a lograr con creces, porque no conoces la calidad, la estructura de la que estamos hechos los peruanos, de por debajo de la tierra salimos y aquí [en Legado] tenemos ese aliciente, ¿no? A veces, el que alguien te diga “No, no vas a lograrlo, no vas a poder”, pero tú sigues nomás». (Participante 12)

Un hallazgo de interés es que esta característica organizacional del PEL está constituida por una suerte de contradicción o paradoja, que manifiesta dos expresiones del optimismo que pueden ser incluso contradictorias: un «optimismo sistémico», orientado al bienestar y mutua colaboración, versus un «sesgo de optimismo», que pone a las personas en riesgo de agotamiento y desesperanza. A modo de resolución identificada para esta paradoja, los participantes han señalado el gran potencial de herramientas de gestión organizacional generadas por la Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office [PMO]), como modelo proveniente del sector privado, que, aplicado al contexto público, ofrece orden, estructura y, lo más importante, una visión sistémica e interconectada de los procesos, potenciando el lado positivo del optimismo organizacional.

### ***Optimismo sistémico, un recurso organizacional saludable***

Si bien el optimismo en tanto capital psicológico desarrollable en las personas, bajo las condiciones organizacionales propicias, ya ha sido definido como la expectativa y juicio positivo sobre el estado actual y futuro de las situaciones (Luthans *et al.*, 2010), vale acá señalar que un «optimismo sistémico» se refiere específicamente a la manifestación de actitudes y comportamientos sinérgicos, cargados de afectos positivos y orientados al bienestar conjunto. Se trata de un término acuñado para este estudio del caso PEL, que permite representar el matiz de sinergia, aporte social y orgullo organizacional que cobra el optimismo, encaminado al cumplimiento de metas de servicio a la comunidad, sabiendo que la labor individual es muy importante, pero solo posible si está interconectada como parte de un sistema complejo de capacidades con otros, para promover un gran logro conjunto.

«Oye hemos logrado implementar centros de atención hospitalaria, o sea, hemos salvado vidas. Tú, desde aquí, ¿no?, con lo que pudieras haber apoyado, has sido parte para este gran logro». (Participante 10)

«Es el cariño que le tengo a la entidad, las ganas que tengo por que sigamos manteniéndonos posicionados en el tiempo como una entidad que le dio muchísimo al país». (Participante 9)

Como lo presentan las citas, la expresión del optimismo sistémico se enuncia desde un «nosotros», desde un profundo y agradecido sentido de pertenencia, respeto y afecto por la organización, conjugado en un propósito colectivo estrechamente relacionado con la actitud empática y rigurosa de servicio, descrita en el tema anterior (ponemos el hombro por un bien mayor), pero, además, como elemento atribucional (explicación del proceso), parte de una evaluación disposicional positiva, de los logros alcanzados, por las buenas capacidades de gestión con que cuenta la organización y el talento de quienes la integran (Azanza *et al.*, 2014; Seligman, 1998).

«Nuevamente, se puede demostrar que no solamente en Juegos se pudo hacer las cosas bien, sino que en todos los encargados que nos hizo el Minsa; construimos hospitales temporales en un mes en promedio, cosa que no se esperaba que se iba a hacer tan rápido; logramos contratar, por ejemplo, en un momento tan crítico del país que está sin oxígeno [...] estábamos haciendo las cosas bien y por eso nos buscan y nos dicen: oye ustedes que tienen experiencia en esto, pueden ayudarnos; y efectivamente tomamos el reto [...] se dan cuenta que contratamos rápido, hacemos las cosas rápidas, implementamos, no nos quedamos en el papel y se frustra todo en la parte burocrática, sino que buscamos destrabar cosas, entonces, todo el equipo va en esa línea. El equipo tiene ese *chip*, tenemos que tener sentido de urgencia, hacer las cosas bien, yo le atribuyo a eso mucho del éxito». (Participante 14)

El sentido de eficacia y eficiencia, explicado disposicionalmente por los participantes, permite dar cuenta, de manera clara, de los aciertos alcanzados frente al reto de la pandemia y de los recursos internos con que cuenta la organización para hacerse capaz de superar las barreras burocráticas que caracterizan al sector público. Logrando una capacidad y calidad de respuesta muy alta y ágil, indispensable para responder efectivamente ante las demandas de la pandemia. Y es que, como múltiples estudios lo confirman, el optimismo en los miembros de una organización, además de relacionarse con su bienestar personal y satisfacción, propicia un alto desempeño laboral con efectividad y rigor (Azanza *et al.*, 2014; Green, Medlin, & Whitten, 2004; Luthans *et al.*, 2005; Youssef & Luthans, 2007), que además revierte en alinear los objetivos y fomentar la innovación (Rodríguez & San Martín, 2020; Durugbo, 2022).

«Entonces, en temas de salud, realmente está funcionando superbién, yo creo que un poco también por lo aprendido en Juegos, o sea como las técnicas para sacar contrataciones superrápido eh... y eso, y, porque tenemos gente que está metida 24/7 y

dándolo todo, porque hay que sacarlo sí o sí, porque es un equipo que tiene orgullo de entregar». (Participante 7)

El optimismo sistémico, que se enuncia desde el nosotros, permite trabajar juntos, compartiendo experiencias y lecciones previas, propiciando un sentido de compartir sabiéndose interconectado y mutuamente inspirado por los demás (Vera & Espinosa, 2020), lo que conlleva un poder aglutinador positivo y empoderador para las personas, ofreciendo mejores recursos laborales para resolver situaciones retadoras (Berroeta & Rodríguez, 2010). Los recursos, laborales y personales, incrementan la energía y el sentido de conexión con la organización, los colegas y las actividades, lo que implica un mayor compromiso, identificación e involucramiento con las tareas (Bakker & Demerouti, 2013), favoreciendo una comunicación fluida y un clima de colaboración y conexión entre las personas (Craighead *et al.*, 2020; Durugbo, 2022; Ivanov, 2020).

«Tenemos un espíritu, una filosofía que compartimos porque trabajamos juntos hace tiempo y llevábamos ese mismo ritmo, tuvimos un aprendizaje y un mismo espíritu, porque nos conocemos mutuamente». (Participante 1)

### ***Sesgo de optimismo***

Si bien ya se han señalado los aportes positivos que tiene el optimismo como actitud compartida y característica de la organización, en este subtema se recogen aspectos del despliegue optimista que, de acuerdo con lo indicado por los participantes, podrían conllevar efectos negativos y poco saludables para los trabajadores del PEL, dadas las condiciones de vulnerabilidad que se han exacerbado en la pandemia y por efecto del trabajo a distancia que borra los límites entre la vida laboral y la personal.

«Ahora con la pandemia tenemos el reto de cómo conciliar el trabajo remoto con las particulares exigencias y en un horario específico con la vida familiar interna, porque todos los que estamos trabajando, como que se mezcla el trabajo con la vida familiar, ya no es que marcas y te vas de tu oficina como antes, ibas a tu casa y volvías, descansabas entre comillas, eso ya no hay, es agotamiento [...] no somos conscientes de que es importante y creemos que todavía somos la superentidad, que estamos en época de Juegos y que, no importa, tenemos que trabajar las 24 horas, y 24 horas así, porque así es, esta es nuestra forma de trabajar y, por lo tanto, no nos sorprendemos de que no sea de otra manera». (Participante 5)

Por «sesgo de optimismo», en tanto se trata también de un término acuñado para denominar el fenómeno específico identificado en la organización, se entienden todas aquellas actitudes y comportamientos que, si bien parten de una visión positiva frente al estado actual y futuro de las situaciones, terminan llevando a que la persona pierda noción de los verdaderos límites de su propia capacidad y resistencia, en este caso exa-

cerbadas por la exigencia de respuesta a la pandemia, llegando a agotarse y a poner en riesgo su propia salud e integridad personal.

«Sí, he estado en agotamiento, no te lo puedo negar, sobre todo al comienzo, cuando nos dieron la responsabilidad de apoyar con lo de la pandemia, yo fui de las primera personas que salió a campo, me iba los siete días a la semana y a veces hasta trabajaba de largo, sin dormir, sin comer, porque era como que, “Hey, esta es mi responsabilidad porque solo unos pocos lo estamos haciendo!”, quería controlar en cada detalle al equipo, pero llegó un día que ya no podía levantarme más, de veras necesitaba descansar». (Participante 3)

Se trata de una visión optimista que no llega a ser sistémica, porque no involucra un nosotros y un trabajo conjunto (Vera & Espinosa, 2020). En el caso del sesgo de optimismo, el individuo no logra incorporar a su optimismo el componente relacional propio de la visión sistémica, por lo que, si bien sus acciones son bienintencionadas y buscan aportar lo mejor a la organización, no llegan a ser armoniosas con los otros, y terminan derivando en desencuentros y un posible agotamiento, desesperanza y negligencia sobre la propia salud o vida personal y la de los colegas, por la sobredemanda de esfuerzos elevados y prolongados en el tiempo sin una respuesta inmediata (Bakker & Demerouti, 2013).

«No todos manejamos el estrés de la misma manera porque el nivel de estrés del personal va creciendo, va creciendo y en algún momento seguramente va a impactar fuerte, algunos seguramente se van a cansar y van a decir: bueno, hasta aquí [...] vienen reuniones y se exige y también puede haber personas que exigen de una manera apacible, otras personas que vienen, te exigen, y son así, como que te hincan, te hincan, y va a llegar un momento en que tu estrés va a explotar». (Participante 10)

Lo que se puede explicar aquí es que, dado el fuerte entorno optimista que tiene la organización, algunos de sus miembros se exceden en intentar cumplir –y hacer cumplir a los demás– en tiempos mínimos, y en circunstancias hostiles, las tareas encomendadas. Dada la condición de atribución disposicional del optimismo (Azanza *et al.*, 2014; Seligman, 1998), que sitúa la explicación de los logros en el propio individuo, estos empleados que se saturan, y saturan a los otros, terminan agotados de optimismo, y no encuentran manera de desplazar sus deberes a una explicación de éxito situacional basada en el contexto y el trabajo colectivo, sino que atribuyen la responsabilidad de sus logros a un quehacer solitario de aquellas cosas que los demás no hacen, en lugar de ver la capacidad conjunta de acción sinérgica del sistema.

«Hay gente supercomprometida, así como hay gente que no trabaja mucho, hay gente que... simplemente quiere que todos trabajemos 24/7, porque estamos en emergencia. Entonces, creo que también sería importante un poco alinear eso, ¿no?, porque, claro, ahorita, con la idea de que estamos en emergencia y, sí, obviamente, estamos en emer-

gencia, eh... entonces debemos buscar formas de cuidarnos mejor, de que trabajemos de forma equilibrada, nadie debería inmolarse por los demás». (Participante 11)

El sentimiento de querer estar optimista y a la altura de las demandas de la organización, pero sin lograr conectar sistémicamente con el propósito y dinámica de esta, podría poner a las personas en un mayor riesgo de sufrir del síndrome del agotamiento profesional, desarrollando un estrés laboral crónico, que supera la capacidad de afrontamiento de la persona por más optimista que en principio se sienta (Gilla, Giménez, Moran, & Olaz, 2019), deviniendo entonces un sentimiento de falta de propósito y realización personal, así como un mirada negativa y despersonalizada de sus propias acciones y del vínculo con otros miembros de la organización. Pero esto, como los entrevistados lo indican, puede ser afrontado al poner metas y límites claros, siguiendo un sistema integrado en el que no hagan el trabajo de todos unos pocos, sino que todos se involucren para equilibrar las cargas laborales:

«Disminuir ciertas tareas a algunos grupos de trabajo, y distribuirlas con otras, como les decía, hay áreas que no han parado, hay que brindarles cierto descanso, y hacer una rotación en funciones para involucrar por igual a todos, porque el agotamiento que unos están llevando, sea físico o mental, puede jugar en contra de nosotros». (Participante 13)

### *Herramientas de gestión efectivas e integradas*

En respuesta a la contradicción entre los dos optimismos (positivo y negativo) presentes en la organización y considerando que –como se ha expuesto en el sesgo de optimismo– en algunos casos hay desbalances en el nivel de carga laboral de las personas, los mismos entrevistados presentan recursos de gestión, como la metodología de gestión por proyectos de la Project Management Office (PMO), como claves para organizar los procesos e involucrar equitativamente a todas las personas.

Las herramientas de la PMO orientan y homogenizan la forma en que son gestionados todos los proyectos, vinculándolos con los objetivos estratégicos de la organización y sistematizando las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de todos ellos, para que puedan ser compartidas y conocidas por toda la organización. Esto favorece la articulación entre personas y áreas responsables de cada meta, mejorando las operaciones y la eficiencia (Ñustes, Martínez, & Acuña, 2018).

«Esta metodología de proyectos, la PMO, el planeamiento integrado, son herramientas que nos han ayudado muchísimo a tener una visión de 360 grados. A canalizar bien las energías cuando desarrollamos un proyecto, hacer un mapeo de *stakeholders* y ver todos los puntos así, las cosas cobran sentido y propósito». (Participante 8)

El enfoque de gestión efectiva implica una visión compleja, articulada y sistémica de los procesos de la organización, de allí que resulte importante canalizar el ímpetu positi-

vo que los miembros de la organización comparten para favorecer el logro de resultados concretos, lo que indica su capacidad de aprendizaje y de evolución como organización. Adoptar un enfoque de gestión por resultados resulta estratégico para el éxito organizacional en tanto mejora las habilidades tecnológicas, el liderazgo y la gestión de negocios y beneficios de los involucrados (Ñustes *et al.*, 2018).

«En Legado, muchos comprendemos el beneficio de oficina de gestión de proyectos, porque mucho de lo que se ha logrado es por las reuniones de integración que teníamos, fue porque establecimos una matriz de responsabilidad, fue porque nosotros hicimos una ruta crítica, fue porque nosotros hicimos la gestión del cambio, porque las personas de Legado tenemos mucho orgullo de lo que hacemos». (Participante 1)

Este tipo de recursos para la gestión propone articular una red de complejos vínculos y relaciones entre los objetivos de la organización, sus proyectos, recursos (incluidas herramientas y metodologías), y los talentos y capacidades de las personas, que se adapta de manera fluida a las circunstancias de la organización (Hofman, 2014). Poder comprender de manera interconectada los procesos y resultados, ha sido particularmente importante ante las demandas de cambio que tuvo el PEL frente a la atención de la crisis sanitaria, para favorecer su capacidad de respuesta.

«Y es esa capacidad de una visión compartida, que nos imprime la organización a cada una de las decisiones y acciones, que nos asegura que se logren las metas y se pueda ser muy eficiente, muy íntegro y tener una pertenencia, compromiso, con la organización». (Participante 16)

La apropiación de estrategias de gestión integradas, con recursos como la PMO, brinda un contexto estructurado y de comprensión completa de los procesos y propósitos de las actividades, para pensarse como proveedores de servicios estratégicos del Estado en la atención de necesidades de la ciudadanía. Esta claridad hace de las estrategias de gestión efectiva, un factor protector ante el sesgo de optimismo, pues pone límites, distribuye responsabilidades y regula el propósito e ímpetu sobre las actividades, construyendo un sentido de justicia organizacional. También se torna en un factor promotor para el optimismo sistémico, en tanto promueve un sentido de interdependencia, pertenencia, unidad y propósito, y, sobre todo, permite a cada persona entender, dentro de su rol en la organización (por más aparentemente simple o complejo que parezca), dónde se ubica en un mapa de actividades, y lo fundamental que es para el funcionamiento como un todo.

### **Somos un tejido interconectado**

Este tercer tema se vincula con el anterior para identificar, a nivel del contexto organizacional y de las características personales de sus integrantes, una de las más interesantes condiciones que está logrando desarrollar el PEL en sus trabajadores: un pensamiento

sistémico y complejo de interconexión entre todos los miembros de la organización y entre la organización y el entorno.

Esta forma de posicionarse desde la complejidad y la interconexión, nace de la mirada sistémica de interrelación entre todas las actividades y áreas de la organización, a través de la identificación de los procesos conectores del trabajo por realizar, para cumplir con los objetivos del PEL.

«Las personas de Legado las siento con mucho orgullo, ellos quieren entregar, ellos siempre ponen siempre jugamos juntos que es el lema de Lima 2019, porque estamos juntos [...] Vimos cuáles son las áreas que tiene que estar enfocado y a partir de ello empezamos a implementar estos procesos, una vez que esos procesos son ahora la vida del proyecto». (Participante 1)

Al darse esta visión integrada, el optimismo sistémico se potencia entre todos los miembros de la organización, y esta condición favorece el desarrollo de una consciencia que permite a las personas sentirse conectadas con las necesidades de su entorno y saberse capaces y responsables para actuar en función del bienestar común. Esta característica es además eje fundamental de la construcción de un sentido de equipo, recogido en la frase emblemática «Jugamos todos», que trascendió a los Juegos Panamericanos y se convirtió en un «Seguimos jugando».

«Yo creo que la gente, a la gente que está dentro del proyecto, y también el *chip* que se ha ido ganando de Juegos hasta ahora, ¿no? Yo percibo mucho que es un trabajo en equipo, como te digo, no, no es como que mi área hace tal cosa y eso es y ahí queda todo, sino como que todos tratan de poner un granito de arena para sacar las cosas». (Participante 14)

No se trata de un fenómeno casual, sino de un ejercicio permanente en el que participan los líderes del PEL y que ha conseguido revertir un comportamiento burocrático de gestión por islas, a uno que reconoce las relaciones de interdependencia dentro de la organización, con una comunicación horizontal, integrada y participativa, abierta al sentido de comunidad entre los trabajadores (Craighead *et al.*, 2020; Ivanov, 2020).

«Se hizo toda una campaña de *endomarketing*, donde fuimos área por área presentando “Mira, estos son los pilares de Legado, esta es nuestra visión, mira que son superclaros y concretos”. O sea, comprométete, ¿no? Porque antes, por la misma cosa, se trabajaba en, o sea, yo no hablo con nadie más que no sea de Deportes, y esa integración y comunicación entre las áreas fue difícil que se diera, muy, muy difícil, porque no se entendía, en aquel entonces, las interdependencias entre las áreas. Se entendía como se acostumbra en el Estado peruano: “Yo trabajo así, yo hago mi informe, chau”, pero en un proyecto de esta complejidad es imposible trabajar así». (Participante 6)

Otro elemento distintivo que suma a la construcción de interconexión es la creación de condiciones propicias para el reconocimiento y el desarrollo del talento de las perso-

nas, pero con un enfoque de colaboración y no de competencia (Trada & Goyal, 2020; Raassens *et al.*, 2022; Bucăța, 2021). La mayoría de los entrevistados coincide en indicar que el mayor valor que tiene el PEL son las personas que lo integran. La percepción de los entrevistados sobre sus propios equipos es positiva, y, en su rol de líderes, sus discursos son generosos al expresar que es gracias a las personas, a quienes ellos se dirigen, que se logran las metas de la organización.

«[...] el aporte de cada profesional en cada una de las áreas era excepcional, cada uno manejaba el tema que le correspondía con el mismo detalle [...] son unas personas que tienen que tener esa capacidad de trabajo en equipo bastante desarrollada». (Participante 2)

Este reconocimiento a los talentos y capacidades, que se integran en los equipos de trabajo, brinda a los trabajadores retroalimentación y claridad sobre la manera en que están desempeñándose (Bucăța, 2021; Rothman Mostert, & Strydom, 2006), generando así un sentimiento positivo de saberse apoyados y valorados, tanto por la organización como por sus colegas, por sus contribuciones personales, lo que afianza su preocupación por el bienestar de todos los colaboradores en el entorno laboral (Rehman, Asif, & Ullah, 2011; Salazar, 2018), para finalmente potenciar un ambiente organizacional en el que las personas saben que tienen oportunidad de desarrollar esas capacidades y talentos profesionales en conjunto con los otros (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004).

El reconocimiento de las capacidades, el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo, se constituyen en recursos laborales que actúan como factores protectores frente a las altas demandas del trabajo, reduciendo las posibilidades de que se presente el sesgo optimista (señalado en el tema anterior), y aumentando el optimismo sistémico que, como se ha explicado, permite a las personas incrementar su nivel de involucramiento con el trabajo con un sentido de conexión y propósito conjunto, que induce a altos niveles de efectividad e innovación (Salanova *et al.*, 2000).

«Lo más valioso que he tenido en Legado es la posibilidad de ejecutar cambios concretos y con efecto directo en el funcionamiento de la organización, que no se quedan solo en la presentación de una idea por implementarse, sino que se llevan a cabo de manera eficiente y contundente, y eso trae beneficios a todo el proyecto». (Participante 16)

Como lo señala la viñeta anterior, dentro de la innovación que propicia el contexto de interconexión que facilita el PEL, los equipos formulan oportunidades de mejora para aprovechar de manera ágil e innovadora la sinergia entre sus talentos y las herramientas de gestión, independientemente de si estas últimas se diseñaron en el sector público o el privado. De ese modo, se generan conexiones inusitadas, incluso aparentemente contradictorias, que al ser articuladas producen formas de trabajar muy ágiles y productivas (Martin, 2008).

Es así que en el PEL ha sido posible, por ejemplo, hibridar procesos de la contratación pública y privada para lograr simplificar procedimientos altamente burocráticos, cumpliendo con la ley y optimizando los tiempos y la capacidad de respuesta, y, en consecuencia, desplegar una logística sumamente compleja con efectividad y en tiempos mínimos. La posibilidad de saberse conectados y de potenciar características muy positivas y talentos del equipo, conlleva resultados de alta calidad:

«El mayor legado que ha dejado el proyecto es que puede haber una nueva forma de trabajar en el Estado que sea mucho más óptima y más eficiente». (Participante 14)

Esto permite a los miembros de la organización saberse agentes que rewerten valor y potencian la generación de tejido social desde un pensamiento orgánico y respetuoso con los otros, donde las nociones de productividad y efectividad no podrían darse separadas de lo social (Hinton & Maclurcan, 2017), estando lo prosocial y lo productivo integralmente articulados a la misión de la organización. En este proceso de interconexión interorganizacional y con el entorno, es posible proponer una metáfora organizacional que nos permite comprender la manera compleja en que en el PEL se reconocen como parte funcional de un «tejido conectivo» entre ellos y con el entorno.

En el campo histológico, el tejido conectivo es aquel que se encuentra altamente distribuido en el organismo, siendo su función sostener, proteger y estructurar otros tejidos y órganos del cuerpo, almacenando nutrientes y sustancia vitales, para ayudar a desplazarlas entre los tejidos y órganos, facilitando la nutrición, el intercambio metabólico, la defensa del organismo, la reserva de nutrientes y la reparación de tejidos (Cediel *et al.*, 2009). El comportamiento organizacional del PEL busca articular y construir tejido social de manera nutricia y protectora, de modo que logra potenciar sus recursos (humanos, económicos, estructurales, de gestión, de conocimiento, etc.) de la manera más efectiva. Siguiendo la metáfora del tejido conectivo, el comportamiento organizacional del PEL es el adecuado para que necesidades urgentes e inaplazables de la sociedad sean atendidas con mirada innovadora, sensible y productiva, que renueva, interpela y moviliza estructuras inoperantes del sector público tradicional, para recordar la función fundamental de servicio que el Estado debe tener para sus conciudadanos.

### **Síntesis integradora: comportamiento organizacional prosocial y productivo, comprendiendo la complejidad del PEL**

El cambio radical en las responsabilidades asignadas al PEL condujo a resultados positivos y contundentes en la atención de la emergencia sanitaria. La organización consiguió adquirir con éxito en el mercado extranjero más de 20 plantas de oxígeno para 13 regiones y Lima Metropolitana, solucionando así el problema de desabastecimiento de oxígeno medicinal en el país; asimismo, contribuyó con la instalación y equipamiento de 10

hospitales temporales para la atención de la COVID-19, creó centros de vacunación en algunas de las sedes bajo su gestión (Villa Deportiva Nacional, Polideportivo de Villa el Salvador y Polideportivo de Villa María del Triunfo), brindó soporte logístico a otros 28 centros de vacunación en el país y adaptó seis torres de la Villa Panamericana de Villa El Salvador como un centro de atención a pacientes de COVID-19, entre otras actividades (*El Peruano*, 2022; Lima2019, 2020).

La evidente efectividad en la gestión del PEL, en conjunto con la información analizada en los tres temas identificados en las entrevistas, permite plantear tres características centrales del comportamiento de esta organización: prosocialidad, productividad y visión sistémica, activadas por un liderazgo que inspira. Si bien estas características son producto de las singularidades de la institución, al ser comprendidas y analizadas, pueden llegar a ser transferidas e implementadas en otros contextos organizacionales (públicos y privados). La esencia de este comportamiento puede verse claramente reflejada en la siguiente viñeta:

«Tener la capacidad de “mover a la organización a moverse”, como un buque, un transatlántico, muy potente. Entonces, que tenga la capacidad de aprovechar esa potencia que tiene al máximo toda la organización y cada persona, cada “tripulante” dentro de ella, para poder conducirla y seguir entregando proyectos. Yo creo que ese es el gran reto que se tiene. Que tenga la capacidad de convencer a las personas sobre sus capacidades y sobre el proyecto y los objetivos, del alcance que tiene el proyecto, y qué es posible y qué cosa no es posible alcanzar, y pensar juntos para dónde vamos y lo que queremos y necesitamos aportar a la sociedad, ¿no?». (Participante 8)

Las tres características centrales del comportamiento de esta organización (prosocialidad, productividad y visión sistémica) se nutren de elementos empáticos reportados en el primer tema, así como de una visión holística y optimista, facilitada por el uso de herramientas de gestión como la PMO, analizadas en el segundo tema, lo que finalmente revierte en una consciencia de interconexión con las personas y el entorno para construir tejido social, recogida en el tercer tema. Se trata de un proceso participativo que busca implicar y responsabilizar a todos los involucrados en el desarrollo de actividades desde la solidaridad, pero integrando también rasgos como la participación, la agilidad y el rigor, que en última instancia suman en el propósito de alcanzar la efectividad organizacional.

Siguiendo la metáfora histológica, desarrollada en el tercer tema, el componente prosocial-productivo se nutre de la disposición empática, solidaria, pero al mismo tiempo orientada a la efectividad de las personas que conforman la organización poniendo el hombro por un bien mayor. Esto basado en el reconocimiento de las capacidades, el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo que brinda el contexto laboral a los miembros, dentro de un entorno de optimismo que se apoya en el uso de herramientas de gestión adecuadas y adaptadas a los objetivos de la entidad.

El comportamiento organizacional del PEL, definido como prosocial-productivo y sistémico, evidencia lo señalado por propuestas teóricas que conciben a la organización como sistemas vivos en continua renovación y cambio (Bertalanffy, 1976). Según los autores, ese tipo de comportamiento favorece la creatividad e interconexión con el entorno (Collier & Esteban, 2000; Medina, Nava, & Bong, 2010), permite un trabajo sinérgico en el equipo, lo que conlleva un aprendizaje continuo desde sus propias fortalezas y potencialidades prácticas (Aldana, Salón, & Guzmán, 2019), y facilita el aprendizaje colectivo para encontrar soluciones auténticas y efectivas (Senge, Hamilton, & Kan, 2021), lo que crea y sostiene relaciones de confianza en toda la organización y su entorno (Painter-Morland, 2008).

Finalmente, un elemento importante en la conformación del comportamiento organizacional del PEL, reconocido unánimemente por los entrevistados, es la labor inspiracional y de guía que brindó a la organización quien fuera su director ejecutivo en el momento en que se llevó a cabo la investigación (2021).

«El tipo de liderazgo que tiene el director ejecutivo es de alguien que motiva, que te empodera bastante, que reconoce tu trabajo, que te da responsabilidades porque te tiene confianza y sabe de qué estás hecho. Y aunque a veces me ha llamado la atención, lo hace de una manera en que me enseña muchísimo, y así con todos, él nos motiva, motiva muchísimo al equipo». (Participante 3)

El estilo de liderazgo que los entrevistados describen como innovador, flexible y preocupado por el equipo, permite a las demás personas valorar sus propias habilidades, y se las estimula a dar lo mejor de sí (Rivadeneira, 2018). Asimismo, las anima a liderar con las mismas características. Este no es un tema menor en la construcción de la conducta organizacional del PEL, ya que el vínculo con el líder y la imagen gerencial, o la percepción que tienen los trabajadores del estilo de liderazgo de sus jefes, así como las relaciones que se configuran con ellos, tiene fuertes incidencias en el bienestar, la satisfacción y un clima organizacional saludable y productivo (Toro, 2001). No solo ello, sino que la persona o personas en ejercicio del liderazgo, en las distintas unidades del PEL, fueron clave para que, como en el tejido conectivo, se soporte, proteja y repare a todos los órganos de gestión.

## Conclusiones

En un contexto global gravemente afectado por la pandemia y que se encuentra encarando retos y riesgos cada vez más inconmensurables a nivel social, político, económico y ecológico, urge encontrar formas de encaminar y ejercer el poder individual, grupal, social y organizacional, a través de un comportamiento organizacional prosocial-productivo comprometido con el bienestar colectivo, con la integridad ética, con el aprendizaje mutuo y con la integración de talentos, características todas que aparecen como funcionales al objetivo de efectividad organizacional.

Las entrevistas realizadas a los funcionarios del PEL muestran un conjunto de acciones y prácticas que, en la actualidad, han posicionado a esta organización como una institución pública con un funcionamiento de excelencia. Las recomendaciones que se presentan considerando las lecciones aprendidas que se desprenden del presente trabajo son las siguientes:

1. Desarrollar y capacitar a todos los miembros de una organización en recursos de prosocialidad (empatía, compasión, reconocimiento de las necesidades sociales) y productividad (optimización de procesos, gestión por resultados, análisis de datos), que permitan a cada uno de los integrantes de la organización (por más sencillo que aparente ser su rol) comprender el papel esencial y sistémico que cumple para el logro de las metas conjuntas.
2. Trabajar empleando herramientas de gestión, que faciliten a los miembros de la organización comprender la interrelación que existe entre sus tareas y sus áreas con otros ámbitos de la organización, así como organizar el desarrollo de procedimientos y procesos.
3. Promover un entorno de trabajo saludable, basado en un optimismo sistémico que, si bien brinda a las personas la energía, convicción y empoderamiento para realizar de la manera más responsable posible sus tareas, no las lleve al agotamiento o autoexplotación del sesgo de optimismo, porque, al saberse parte de un sistema y un equipo, las cargas y responsabilidades son compartidas, y la negligencia o falta de compromiso de quien no tiene la voluntad de trabajar son intolerables.
4. Los pasos anteriores facilitarán que se promueva la lógica de trabajar como un tejido conectivo, con un pensamiento sistémico de alta complejidad, tanto en el interior de la organización como hacia el entorno, conllevando un incremento en la capacidad de innovación, de pensamiento ágil e identificación de soluciones íntegras y de mutuo aprendizaje, en los miembros de la organización y con los *stakeholders*.
5. Es importante que en la organización haya un líder o un conjunto de líderes que se formen para reunir las características prosociales y productivas, de manera tal que sean los catalizadores iniciales del cambio e inspiración para sus equipos y el resto de la organización, proponiendo también el inicio de la implementación de algunas de las herramientas de gestión concretas que requiera la organización (punto 2, tema 2).
6. La esencia de este tipo de gestión se basa en que cada miembro del equipo (desde la alta gerencia, hasta el nivel operativo) sea un articulador de bienestar y efectividad, que realiza sus labores con la mayor calidad y en tiempo óptimos, sabiéndose responsable de resultados que impacten positivamente a la organización y la sociedad.

Un caso como el del PEL nos invita a «seguir jugando», nos devuelve la confianza en la capacidad de las instituciones públicas para velar y asegurar los derechos ciudadanos, como, en este caso, el de la salud, altamente vulnerado en tiempos de pandemia.

Finalmente, aunque el trabajo buscó centrarse en un análisis del comportamiento organizacional del PEL en contexto de pandemia, los resultados muestran que dicho comportamiento organizacional tiene rasgos que se han ido construyendo en un período de tiempo más largo que el que aquí se analiza. El desafío, entonces, es intentar mantener vivo el ejemplo del trabajo hasta aquí realizado y, si es posible, multiplicarlo.

\* Investigación realizada en virtud del «Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Pontificia Universidad Católica del Perú y el Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos», suscrito el 30 de noviembre de 2020.

## Referencias

- Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(8), 50-74. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.87>
- Auné, S., Blum, D., Abal Facundo, J., Lozzia, G., & Horacio F. (2014). La conducta prosocial: estado actual de la investigación. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 11(2), 21-33.
- Avolio, B., & Yammarino, F. (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Reino Unido: Emerald.
- Azanza, G., Domínguez, A., Moriano, J., & Molero, F. (2014). Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de Psicología*, 30(1), 294-301. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.153631>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/tr2013a16>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bartsh, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Berroeta, H., & Rodríguez, M. (2010). Una experiencia de participación comunitaria de regeneración del espacio público. *Revista Electrónica de Psicología Política*, 8(22), 1-26. [http://www.psicopol.unsl.edu.ar/pdf/abril2010\\_Nota1.pdf](http://www.psicopol.unsl.edu.ar/pdf/abril2010_Nota1.pdf)
- Betalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas, fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Briones-Jácome, I. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia de COVID-19. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(2), 26-34. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1272>

- Brown, C., & Nwagbara, U. (2021). Leading change with the heart: Exploring the relationship between emotional intelligence and transformational leadership in the era of COVID-19 pandemic challenges. *Economic Insights – Trends & Challenges*, 3, 1-12. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.51865/EITC.2021.03.01>
- Bucăța, G. (2021). Consideration on the COVID-19 pandemic and the new challenges of organizational management. *Buletin Stiintific*, 2, 98-108. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.2478/bsaft-2021-0012>
- Caulfield, P. (2020, abril). Leadership: COVID-19 pandemic is making strong leadership more important than ever. *Construction in Vancouver*, 1589, B4.
- Cediel, J., Cárdenas, M., García, A., Chuaire, L., Payán, C., Villegas, V., & Sánchez, C. (2009). *Manual de Histología. Tejidos fundamentales*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298.
- Collier, J., & Esteban, R. (2000). Systemic leadership: Ethical and effective. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 207-215. <https://doi.org/10.1108/01437730010335454>
- Cuba, H. (2021). *La pandemia en el Perú. Acciones, impactos y consecuencias del COVID-19*. (1.ª ed.). Lima: Fondo Editorial Comunicacional.
- Craighead, C., Ketchen, D., & Darby, J. (2020). Pandemics and supply chain management research: Toward a theoretical toolbox. *Decision Sciences*, 51(4), 838-866. <https://doi.org/10.1111/dec.12468>
- Dill, I. (2021). Retos de la administración pública del bicentenario. *Saber Servir*, (5), 117-138. <https://doi.org/10.54774/ss.2021.05.07>
- Durugbo, C. M., Almahamid, S. M., Budalamah, L. H., Al-Jayyousi, O. R., & BendiMerad, B. (2022). Managing regional logistics in times of crisis: A COVID-19 case study. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 12(1), 54-77. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/JHLSCM-01-2021-0001>
- El Peruano*. (2020). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. *El Peruano*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM\\_1864948-2.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf)
- El Peruano*. (2021). Decreto Supremo que amplía la vigencia del Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, en el marco de lo dispuesto por el Decreto de Urgencia N.º 004-2020. Decreto Supremo N.º 028-2021-MTC. *El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-amplia-la-vigencia-del-proyecto-especial-decreto-supremo-n-028-2021-mtc-2018749-1/>
- El Peruano*. (2022, 4 de marzo). Legado transformador. Iniciativa creada para Lima 2019 trascendió el ámbito deportivo y hoy brinda un notable servicio al país. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/140565-legado-transformador>
- Estrada-Guillén, M., Monferrer-Tirado, D., & Moliner-Tena, M. (2020). Improving relationship quality during the crisis. *The Service Industries Journal*, 40(3), 268-289. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1441829>
- Fierro-Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova Scientia*, 13, 1-30.
- Fonseca, I., & Araújo da Silva, J. (2022). La contratación pública inclusiva y circular en tiempos de crisis: una perspectiva portuguesa. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*, 22, 1-18.

- Gilla, M., Giménez, S., Moran, V., & Olaz, F. (2019). Adaptación y validación del inventario de *burnout* de Maslach en profesionales argentinos de la salud mental. *Liberabit*, 25(2).
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136, 351-374.
- Green, K., Medlin, B., & Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: An approach for the manufacturing sector. *Industrial Management and Data Systems*, 104(2), 106-114. <https://doi.org/10.1108/02635570410522071>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hinton, J., & Maclurcan, D. (2017). *How on earth: Flourishing in a not-for-profit world*. Post Growth Publishing.
- Hofman, M. (2014). Models of PMO functioning in a multi-project environment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119(3), 46-54.
- International Labour Organization (ILO). (2020). *Empresas y COVID-19*. [https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS\\_741035/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_741035/lang-es/index.htm)
- Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: Integrating agility, resilience and sustainability perspectives – Lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, 319, 1411-1431. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>
- Legado. (2021). <https://www.legado.gob.pe/sobre-legado/valores>
- León, F. R. (2013). Las psicologías del área social-organizacional en el Perú: 2003-2012. *Revista de Psicología*, 31(2), 177-226. <https://doi.org/10.18800/psico.201302.001>
- Lima2019. (2020). Proyecto Legado: centros de atención y aislamiento temporal (CAAT) para pacientes COVID-19 continuarán operando en el 2021. *Lima 2019*. <https://www.lima2019.pe/proyecto-legado-centros-de-atencion-y-aislamiento-temporal-para-pacientes-covid-19-continuaran-operando-el-2021>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Malca, C., Gideon, J., & Romero, M. (2021, 16 de noviembre). How Peru became the country with the highest COVID death rate in the world. *The Conversation*. <https://theconversation.com/how-peru-became-the-country-with-the-highest-covid-death-rate-in-the-world-169779>
- Martin, R. (2008). *Ideas opuestas, soluciones creativas*. Bogotá: Norma.
- Medina, C., Nava, A., & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. *Multiciencias*, 10(2), 133-138. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90415607004>
- Mendoza-Abarca, K., & Mellema, H. (2016). Aligning economic and social value creation through pay-what-you-want pricing. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 101-125.

- Miller, T., Grimes, M., McMullen, J., & Vogus, T. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
- Ñustes, A., Martínez, J., & Acuña, L. (2018). Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones: referentes teóricos y aplicaciones. *Revista Idgip*, 1(1), 28-52.
- Ordóñez, M., Botello, B., & Moreno, L. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Espacios*, 38(61), 11.
- Osorio, A. (2020). *Impacto del COVID-19 en la gestión de la compensación*. EY Building a Better Working World. [https://www.ey.com/es\\_pe/workforce/covid-19-gestion-de-la-compensacion](https://www.ey.com/es_pe/workforce/covid-19-gestion-de-la-compensacion)
- Ovais, M., & Li, C. (2016). Personality traits and their effects on social entrepreneurship intention. *The International Journal of Business & Management*, 4(4), 222-226.
- Padhan, R., & Prabheesh, K. P. (2021). The economics of COVID-19 pandemic: A survey. *Economic Analysis and Policy*, 70, 220-237. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.02.012>
- Painter-Morland, M. (2008). Systemic leadership and the emergence of ethical responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 82, 509-524. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9900-3>
- Perpiñá, C. (2012). *Manual de la entrevista psicológica. Saber escuchar, saber preguntar*. Ediciones Pirámide.
- Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas de análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.
- Plan de Legado. (2020). *Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019*. Documento de trabajo.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). *Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19*. Normativa sobre Estado de Emergencia por Coronavirus. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/colecciones/787-normativa-sobre-estado-de-emergencia-por-coronavirus>
- Raassens, N., Haans, H., & Mullick, S. (2022). Surviving the hectic early phase of the COVID-19 pandemic: A qualitative study to the supply chain strategies of food service firms in times of a crisis. *The International Journal of Logistics Management*, 33(3), 877-900. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/IJLM-01-2021-0013>
- Rehman, S., Asif, M., & Ullah, Z. (2011). The psychometric impacts of Karasek's demands and control scale on employees' job dissatisfaction. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(4), 1-17.
- Rivadeneira, H. (2018). Liderazgo sistémico: una idea para el mundo actual. *Res Non Verba Revista Científica*, 9(1), 37-50. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/78>
- Rodríguez, A., & San Martín, N. (2020). COVID-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(2), 7-10. <https://doi.org/10.22579/23463910.219>
- Rothmann, S., Mostert, K., & Strydom, M. (2006). A psychometric evaluation of the job demands-resources scale in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 76-86.
- Salameh, P., Hajj, A., Badro, D., Abou, C., Aoun, R., & Sacre, H. (2020). Mental health outcomes of the COVID-19 pandemic and a collapsing economy: Perspectives from a developing country. *Psychiatry Research*, 294, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113520>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el «burnout» al «engagement»: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.

- Salazar, J. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 10(2).
- Schuster, C., Weitzman, L., Sass, K., Meyer, J., Bersh, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D., & Kay, K. (2020). *Responding to COVID-19 through surveys of public servants. Public Administration Review*.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. Nueva York, NY: Simon and Schuster.
- Senge, P., Hamilton, H., & Kan, J. (2021). Los albores del liderazgo sistémico. *Stanford Social Innovation Review en Español*. <https://ssires.tec.mx/es/noticia/los-albores-del-liderazgo-sistemo-0>
- Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23(6), 713-738. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>
- Thürmer, J., Wieber, F., & Gollwitzer, P. (2020). Management in times of crisis: Can collective plans prepare teams to make and implement good decisions? *Management Decision*, 58(10), 2155-2176. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/MD-08-2020-1088>
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Colombia: Cincel.
- Trada, S., & Goyal, V. (2020). Tripartite role of communications in channel relationships: Mitigating exchange hazards, reducing opportunism, and curtailing its ill effects on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 85, 281-294. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.015>
- Vera, A. (2019). *Perfiles psicológicos de emprendedores en Perú según tipos de origen y valor* (tesis no publicada para optar al grado de doctora en Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15504>
- Vera, A., & Espinosa, A. (2020). Prosocialidad-productiva, tensiones de una subjetividad emprendedora solidaria: un estudio con emprendedores sociales peruanos. *Psicoperspectivas*, 19(2). <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivasvol20-issue2-fulltext-1915>
- Villarán, F., López, S., Ramos, M. D. C., Quintanilla, P., Solari, L., Ñopo Aguilar, H., & Álvarez, I. (2021). *Informe sobre las causas del elevado número de muertes por la pandemia del COVID-19 en el Perú*. Lima: Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Concytec).
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. doi:10.1177/0149206307305562.