

LA CENTRALIDAD DEL TRABAJO: UNA MIRADA LUEGO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19

WORK CENTRALITY: A NEW REGARD AFTER THE COVID-19 PANDEMIC

Recibido: 16 de mayo de 2023 | Aceptado: 6 de mayo de 2024

DOI: <https://doi.org/10.55611/rep.3501.04>

Mariely **Rodríguez Vázquez**¹, Karisol **Chévere Rivera**¹, Roberto O. **Díaz- Juarbe**²

¹. Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico; ². Universidad Sagrado Corazón, San Juan, Puerto Rico

RESUMEN

La pandemia del COVID-19 impulsó nuevas maneras de ver el trabajo y cambió la importancia que este tiene en la vida. El propósito de nuestra investigación fue conocer las creencias que tienen las personas trabajadoras sobre el grado de importancia que posee el trabajo en sus vidas a partir de la pandemia del COVID-19 en Puerto Rico. Realizamos una investigación cualitativa con un diseño fenomenológico en la que entrevistamos a seis personas trabajadoras (23-65 años). Los hallazgos sugieren cambios en las experiencias sobre la centralidad del trabajo, ubicando el trabajo en un segundo o tercer lugar de importancia. El trabajo siguió siendo importante, pero no era lo primordial. Las implicaciones para las organizaciones van dirigidas a explorar el sistema de valores de su personal en vías de entender las consecuencias (o secuelas) de la centralidad del trabajo en el compromiso organizacional.

PALABRAS CLAVE: Centralidad del trabajo, significado del trabajo, COVID-19, pandemia.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic promoted new ways of looking at work and changed its importance in worker's lives. Themes like the Great Resignation make us question what the work centrality is. Our research aimed to know workers' beliefs regarding the degree of importance that work has in their lives after the COVID-19 pandemic in Puerto Rico. We carried out qualitative research using a phenomenological design and interviewed six workers (23-65 years old). The findings suggest a change in the experiences about work centrality, where participants placed work in second or third place. Work was still important, but there were other things in people's lives. The implications for organizations aim to explore in depth the value system of their personnel to understand the consequences of the centrality of work on organizational commitment.

KEYWORDS: Work centrality, meaning of work, COVID 19, pandemic.

La pandemia del COVID-19 generó reajustes en las prioridades de las personas (Rivera, 2022). Uno de estos reajustes ocurrió en el ámbito del trabajo, su significado y la importancia que este ocupa en la vida de las personas. El significado del trabajo puede estar cercanamente relacionado con el significado de la vida en la sociedad moderna, pues está orientado por las creencias, valores y experiencias individuales y sociales (MOW International Research Team, 1987).

La literatura agrupa las definiciones sobre el significado del trabajo en tres categorías principales: 1) la representación y los valores desde la perspectiva del sujeto; 2) la dirección de la orientación del sujeto en relación con el trabajo, lo que busca y cómo estos intentos pueden guiar su trabajo, y 3) la coherencia entre el sujeto y el trabajo que realiza donde se incluyen las expectativas, valores y acciones diarias (Morin, 2004). Uno de los conceptos que explica el significado del trabajo en la vida de una persona, en cualquier momento, es la centralidad del trabajo (MOW International Research Team, 1987).

Este concepto fue definido inicialmente por Mannheim (1975) como el predominio relativo de los contenidos relacionados con el trabajo en los procesos cognitivos de las personas y el énfasis que dan a las identidades laborales. Más adelante, Paullay y colegas (1994) definieron la centralidad del trabajo como la creencia que tienen las personas respecto al grado de importancia que juega el trabajo en la vida. Por su parte, Sharabi y Harpaz (2010) indicaron que la centralidad del trabajo tenía dos dimensiones principales: la relativa y la absoluta. La centralidad relativa es la comparación y la importancia del trabajo respecto a áreas de la vida como lo son la familia, la religión, la comunidad y el ocio. En cambio, la centralidad absoluta suele enfocarse en la importancia que tiene el trabajo para la persona. Esta conceptualización apoya el modelo heurístico del significado del trabajo propuesto por MOW International Research Team (1987).

Son diversas las razones que llevan a explorar cómo ha cambiado la centralidad del trabajo a partir de la pandemia del COVID-19. Entre estas, la relacionada con el incremento vertiginoso de las renunciaciones laborales que ocurrió durante la pandemia del COVID-19 (Maurer, 2022; Rivera, 2022). Según Gittleman (2022), datos de la U.S. Bureau of Labor Statistics muestran que desde finales del 2009 hay una tendencia de renunciaciones en los Estados Unidos. En el 2012 renunciaron 22 millones de personas, 33.5 millones en el 2015, y 42 millones en el 2018. Entre los meses de abril y mayo de 2021 hubo un incremento de aproximadamente 12 millones de renunciaciones, alcanzando una cifra de 47.5 millones al finalizar el año (Society for Human Resource Management, 2022). Este último dato representó un aumento de cerca de un 30% comparado con la cantidad de renunciaciones ocurridas en el año 2018, pero en tan solo dos meses. En el mes de noviembre de 2021, un total de 6.3 millones de personas renunciaron, el nivel más alto jamás registrado desde la primera vez que la U.S. Bureau of Labor Statistics produjo estos datos en diciembre de 2000 (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2022).

En Estados Unidos, el récord de renunciaciones durante la pandemia fue motivado por los mandatos de regresar a la oficina después de permitir el trabajo remoto en 2020, las atractivas ofertas de trabajo y la búsqueda de un mejor balance entre la vida y el trabajo (Amanor-Boadu, 2022). De acuerdo con Parker y Menasce Horowitz (2022), el Pew Research Center realizó una encuesta en febrero de 2022 y encontró que la mayoría de las personas que renunciaron a un trabajo en el 2021 lo hicieron por las siguientes razones: bajos salarios, falta de oportunidades de ascenso y sentirse maltratadas en el trabajo. La encuesta también encontró que aquellas personas que renunciaron en el 2021 y, al momento de la encuesta, estaban empleadas en otro lugar, fueron más propensas a decir que su trabajo actual tenía mejor paga, más oportunidades de ascenso, y más balance y flexibilidad entre el trabajo y la vida.

En Puerto Rico, el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos no produce datos sobre las renunciaciones laborales. Sin embargo, en noviembre de 2021, Carlos Rivera, el entonces secretario del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, declaró a un periódico que diferentes industrias en Puerto Rico estaban enfrentando escasez de personal (Canino, 2021). Según el exsecretario, las personas buscaban mejores salarios, beneficios y flexibilidad. En esa misma nota periodística, Edna Guzmán, quien era presidenta del capítulo de Puerto Rico de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, mencionó haber observado que las personas buscan flexibilidad, mejores salarios y beneficios como los planes de retiro, balance entre vida y trabajo, sentirse valoradas y que su labor aporte al lugar de trabajo. La presidenta observó estas nuevas demandas especialmente en personas adultas jóvenes (Delgado, 2021).

Profesionales de la psicología industrial organizacional han realizado investigaciones sobre la centralidad del trabajo, su relación con otras variables organizacionales y la importancia de esta para las personas trabajadoras y las organizaciones en el contexto puertorriqueño (Burgos et al., 2009; del Valle et al., 2019; Martínez-Lugo et al., 1999; Ortega Santori et al., 2016; Rodríguez-Montalbán et al., 2017). Sin embargo, estas investigaciones fueron realizadas previo al incremento del ritmo de renunciaciones laborales y al cambio en las expectativas laborales que surgieron durante la pandemia del COVID-19. Esta brecha en la literatura y la salida de millones de personas de sus trabajos hace que nos preguntemos: ¿cómo se transformó la centralidad del trabajo en las personas trabajadoras a partir de la pandemia del COVID-19?

Debido a que los estudios realizados en Puerto Rico han utilizado información, conocimiento e instrumentos diseñados antes de la pandemia del COVID-19, entendimos pertinente realizar un estudio fenomenológico

para explorar cambios en la centralidad del trabajo y responder a la interrogante antes mencionada. La pandemia fue un evento que interrumpió abruptamente las dinámicas laborales y organizacionales e implicó una mayor incertidumbre hacia la continuidad de la vida misma, desencadenando en reflexiones que incluyeron la centralidad del trabajo. El COVID-19 representó una amenaza real a la vida e hipotetizamos que esto hizo que las personas se replantearan la importancia central y relativa del trabajo. Definimos la centralidad del trabajo como las creencias que tienen las personas trabajadoras respecto al grado de importancia que posee el trabajo en sus vidas (Paullay et al., 1994).

Además de la centralidad del trabajo, entendimos importante incluir las etapas del desarrollo de la adultez temprana y la adultez media, ya que pueden matizar el significado y la importancia del trabajo debido a los procesos de cambio y estabilidad por los que estaban pasando las personas durante la pandemia del COVID-19. Durante la adultez temprana, los pensamientos y juicios morales de las personas adquieren mayor complejidad, van añadiendo roles a su vida y escogen su ocupación, así como oportunidades futuras de desarrollo profesional. Durante la adultez media, sus habilidades mentales van llegando a un punto máximo. Además, es en esta etapa donde la mayoría de las personas alcanzan el éxito profesional, generan ganancias económicas, pero también hay agotamiento, cambios de profesión, actualización de competencias y nuevas formas de realizar el trabajo (Papalia & Martorell, 2023; Super, 1985; Willis & Reid, 1999). Basándonos en estas posibles diferencias en el desarrollo de la carrera laboral o profesional y en el interés de darle mayor contexto a las experiencias narradas, decidimos explorar si la etapa del desarrollo de la persona influía en la centralidad del trabajo.

El propósito de esta investigación fue conocer la centralidad del trabajo a partir de la pandemia del COVID-19 en Puerto Rico.

Los objetivos de esta investigación fueron: 1) explorar la centralidad del trabajo para las personas trabajadoras luego del COVID-19; 2) comparar la centralidad del trabajo entre aquellas personas que continuaron trabajando frente a aquellas que renunciaron o fueron despedidas (desplazadas) de su empleo a partir de la pandemia, y 3) explorar la importancia otorgada al trabajo por las personas trabajadoras según las etapas de desarrollo.

MÉTODO

Para lograr el propósito y los objetivos de investigación, utilizamos un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico. Este diseño está orientado a estudiar el significado de las experiencias individuales con respecto a un fenómeno. Desde este acercamiento metodológico, el significado que cada persona atribuye a su experiencia constituye su interpretación de la realidad (Creswell & Poth, 2018). Para indagar en el significado de las experiencias, empleamos entrevistas semiestructuradas. Este tipo de entrevista facilita la interacción conversacional y permite a quien investiga intentar comprender las experiencias desde el punto de vista de quien las vivió (Brinkmann & Kvale, 2015; Creswell & Poth, 2018). Las entrevistas se llevaron a cabo entre julio y octubre de 2022 y todas fueron virtuales a través de la plataforma Microsoft Teams. Estas tuvieron una duración de entre 40 y 50 minutos y fueron audio grabadas. Luego fueron transcritas y analizadas.

Participantes

Luego de obtener la aprobación del comité de revisión institucional en junio 17 de 2022 (SU 22-02), comenzamos el proceso de reclutamiento de las personas, que consistió en circular un anuncio de reclutamiento a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn de la primera autora. Además, compartimos el anuncio a través de los correos electrónicos institucionales de la universidad. Una vez una persona se comunicaba con la primera autora, coordinaban una llamada telefónica para discutir el

consentimiento informado y, de aceptar participar, establecer la fecha y hora para la entrevista virtual.

Para este estudio seis personas voluntariamente estuvieron disponibles para ser entrevistadas. Esta cantidad fue suficiente para comprender las experiencias de las personas participantes con una mayor profundidad (Creswell & Poth, 2018). Los criterios de inclusión fueron: 1) ser mayores de 21 años; 2) haber residido y trabajado en Puerto Rico durante el periodo de la pandemia de COVID-19 (marzo 2020 a febrero 2022); 3) saber leer y escribir; 4) tener buen entendimiento del idioma español; 5) contar con servicio de internet, y 6) tener disponibilidad para realizar unas entrevistas de manera virtual por la plataforma Microsoft Teams. Como criterio de exclusión, las personas que trabajaban por servicios profesionales o aquellas que tuvieran su negocio propio no podían participar.

En cuanto a las características sociodemográficas, cuatro de las personas participantes se identificaron con el género femenino y dos masculino, con un rango de edad entre los 23 y 65 años. Agrupamos las personas participantes en tres grupos: dos personas que continuaron trabajando de manera remota o presencial durante el confinamiento, dos que fueron desplazadas (despedidas de su empleo) durante el confinamiento y dos que renunciaron a sus trabajos durante el confinamiento. Además, las agrupamos según las etapas de desarrollo en el que se encontraban: tres estaban en la adultez temprana (20 a 39 años) y tres en la adultez media (40 a 65 años), según ilustramos en la Tabla 1.

Todas las personas participantes indicaron poseer cierta preparación académica. Tres de ellas indicaron contar con dependientes (personas que necesitan apoyo económico para poder subsistir, usualmente niñez o personas adultas mayores), cuya cantidad máxima fue dos. Además, todas contaban con un contrato permanente y

empleo a tiempo completo al momento de la pandemia. Los sectores en los que trabajaban las personas participantes fueron: seguridad, servicio, turismo, manufactura, salud y

educación. Cuatro pertenecían a la industria privada, uno a una organización sin fines de lucro y uno a una organización pública.

TABLA 1.
Descripción General de las Personas Participantes.

Participante	Género	Edad	Estatus laboral en pandemia	Años de trabajo hasta el inicio de la pandemia	Grado académico alcanzado
Participante 1	F	65	Continuó	13	Maestría
Participante 2	F	23	Continuó	6	Bachillerato
Participante 3	F	27	Renunció	2	Maestría
Participante 4	F	32	Desplazada	8	Maestría
Participante 5	M	57	Desplazado	32	Grado asociado
Participante 6	M	55	Renunció	21	Maestría

Instrumentos

Utilizamos dos instrumentos de recopilación de datos e información: 1) cuestionario de datos sociodemográficos y 2) una guía de preguntas para la entrevista semiestructurada individual. Para preparar la guía de preguntas, realizamos una correspondencia entre las definiciones principales del concepto de la centralidad que mencionamos previamente. Realizar este ejercicio facilitó el desarrollo de preguntas guías para las entrevistas que cumplieran con los objetivos de la investigación. La guía de la entrevista constó mayormente de preguntas abiertas que dividimos en tres secciones principales: 1) relacionadas con la centralidad del trabajo (el significado y la importancia general del trabajo); 2) relacionadas con la centralidad absoluta (el significado y la importancia del trabajo para la vida de la persona), y 3) relacionadas con la centralidad relativa (el significado y la importancia del trabajo para la vida de la persona relativo a otras esferas de la vida).

Análisis

Una vez transcribimos las entrevistas, llevamos a cabo un análisis de contenido. Este tipo de análisis nos permitió reelaborar y

reducir la información y proveernos una mejor organización de los temas emergentes en el texto (Cáceres, 2003). Este análisis comprendió de seis pasos principales: 1) selección del objeto de análisis; 2) un preanálisis; 3) definición de las unidades de análisis; 4) establecer reglas y códigos; 5) desarrollo de categorías, y 6) integración final de los hallazgos.

Para realizar el análisis de contenido, elaboramos una guía de categorías inicial, a partir de la guía de preguntas ya existente para las entrevistas. La guía finalizó con un total de 27 categorías. Estas incluyeron categorías y subcategorías que emergieron del análisis de contenido. Para cumplir con los criterios de rigor y credibilidad, se realizó un análisis de consenso entre jueces (Bazeley, 2013; Creswell & Poth, 2018). Siguiendo las recomendaciones de Boyatzis (1998) y Miller (2001), el proceso consistió, primeramente, en compartirles las entrevistas para que las personas que fungieron como jueces codificaran independientemente la información. Posteriormente, coordinamos una reunión virtual entre las dos personas que fungieron como jueces y la primera autora donde discutimos a profundidad las categorías asignadas individualmente y llegar a consensos. Este proceso

permitió identificar nuevas categorías que no se habían contemplado, lo que fortaleció la codificación final de la información. Utilizamos el programa de análisis cualitativo Atlats.ti versión 23 en formato web para hacer el análisis de contenido.

RESULTADOS

En esta sección presentamos los hallazgos del estudio basados en los objetivos de investigación. Identificamos varias categorías de análisis que nos ayudaron a responderlos.

Explorar la Centralidad del Trabajo para las Personas Trabajadoras Luego del COVID-19

En el análisis de contenido identificamos algunas categorías que corresponden a la creencia que tienen las personas respecto al grado de importancia que tiene el trabajo en la vida. Estas fueron: 1) centralidad inicial; 2) independencia económica; 3) centralidad actual; 4) centralidad absoluta; 5) definición del trabajo; 6) cambio en el significado del trabajo; 7) cambio en las conductas sobre el trabajo; 8) orden de prioridad del trabajo, y 9) significado del trabajo para las personas participantes.

Centralidad Inicial

Al inicio de la etapa productiva, las personas participantes atribuían la importancia del trabajo a obtener un ingreso y ganar experiencia laboral. Una persona participante mencionó: "Entré sin experiencia en esa área, así que, en los primeros años fue en coger experiencia y conocimiento" (Participante 6), mientras que otra persona participante indicó: "En realidad, crecimiento personal y profesional era empezar a obtener esa madurez, en el campo laboral, y además de tener la experiencia en el campo de mi bachillerato del recurso humano" (Participante 2). La Participante 3 expresó: "Para mí era tener experiencia en el mundo laboral, primero que todo y segundo para tener ese ingreso adicional para poder sufragar, verdad, cosas que no me cubrirían los préstamos."

Independencia Económica

Para otras personas, la importancia del trabajo estaba vinculada a la independencia económica o autonomía financiera que le brindaba el trabajo. La Participante 2 comentó: "Ahí entra lo económico y puedes tener un buen sustento de verdad. Para mí, planes de futuro y todos los proyectos que tengo a largo plazo plasmado." Por su parte, la Participante 1 mencionó:

Pues apoyar a mi mamá en cosas y a mi sobrina, yo me encargaba del colegio de ella. Para mí era bien importante, no solamente por mi independencia económica, sino para poder apoyar a mi mamá y a mi sobrina.

Centralidad Actual

Esta categoría agrupó las verbalizaciones sobre la importancia que el trabajo tiene para las personas participantes al momento de la entrevista. Las respuestas variaron entre continuar siendo independientes económicamente, sentir que aportan en el lugar de trabajo y poder sustentar a sus familias. Algunas expresiones fueron: "La parte que tiene que ver con la independencia económica mía no ha cambiado. La parte de quizás apoyar a los demás, un tanto" (Participante 1); "La ayuda que le doy a las personas con las que hablo todos los días y los resultados que se completan cuando puedo resolverle a la persona con quién estoy trabajando y la paga claramente, ahora tengo otras responsabilidades" (Participante 4); "Proveer en el hogar, las necesidades que tienen los integrantes de mi familia. Poder cumplir las obligaciones inherentes a ser propietario de un inmueble" (Participante 5).

Centralidad Absoluta

Esta categoría se refiere al significado e importancia del trabajo para las personas (Sharabi & Harpaz, 2010). El Participante 5 mencionó: "Yo diría que esa es la razón primordial de un trabajo que tú puedas materializar, llevar a la realidad tus sueños, tus anhelos, tus metas, tus expectativas de

vida.” Mientras, la Participante 4 expresó: “Una manera de obtener algo a cambio de mi esfuerzo. Que por ende sería lo monetario y pues todos los demás beneficios que nos ofrecen.” Similarmente, el Participante 6 verbalizó: “Una manera de generar ingresos y de mantener, de contribuir de alguna manera a la sociedad. Pero no es, no significa que es el propósito de la vida.” Finalmente, el Participante 2 indicó “En realidad, crecimiento personal y profesional, era empezar a obtener esa madurez, verdad, en el campo laboral.”

Definición del Trabajo

En cuanto a la categoría de la definición de trabajo, las personas participantes ofrecieron diferentes definiciones. Esta contó con algunas similitudes con la categoría de centralidad absoluta, ya que las personas participantes las relacionaron. Predominando, el trabajo “es una manera de ganarme la vida ... una manera de generar ingresos” (Participante 6). Otras verbalizaciones también contemplaron lo siguiente: “Un espacio para aplicar y dar lo mejor de ti, tus cualidades y conocimientos para ayudar a alguna organización a continuar creciendo” (Participante 2); “Una manera de poder despejarte del diario” (Participante 4); “Es la capacidad de producir, sea dinero o sea beneficio, sea bienestar, es tu capacidad de producir” (Participante 5); “Aportar de alguna manera, de aprender, de desarrollarme, de mantenerme mentalmente ágil. Eso para mí es el trabajo.” (Participante 1); “Para mí, el trabajo es un aspecto de mi vida. Es una aventura de descubrimiento y adaptabilidad básicamente.” (Participante 3).

Cambio en el Significado del Trabajo Luego de la Pandemia

Esta categoría correspondió a las verbalizaciones que expresaron sobre las transformaciones de la definición del trabajo luego de la pandemia a nivel psicológico. Las respuestas de cinco de las seis personas participantes fue que sí hubo algún cambio a nivel de pensamiento sobre lo que para ellas era el trabajo. Por ejemplo, expresaron: “Yo

creo que estaba y se mantuvo durante la pandemia y se mantiene igual. He aprendido a moderarlo bastante, el trabajo para mí antes era el centro y primero que todo con el tiempo uno aprende a crear balance” (Participante 1).

“En este último año he pensado mucho también en disfrutar la vida, no todo es trabajo y estudio. Hacer más cosas por mí, lo he revaluado muchas veces, y hasta mis proyecciones futuras pues han ido cambiando, con este cambio tan repentino que fue la pandemia” (Participante 2).

“En algún momento para mí el trabajo lo era todo. Yo viví lo que es poner tu trabajo *number one in your plate*, y eso me afectó en mi relación personal, mi relación de pareja, mi relación con mi familia me estaba dejando consumir por ese trabajo” (Participante 3).

“Yo pienso que especialmente cuando yo estaba trabajando y viajaba un 50% del tiempo. Pero tú pierdes algunas cosas porque dejaste de estar aquí” (Participante 6).

Cambio en Conductas Sobre el Trabajo Luego de la Pandemia

Al conversar con las personas participantes, descubrimos que hubo algunos cambios en las conductas sobre el trabajo luego de la pandemia. Estas expresiones corresponden a los reajustes en comportamientos que realizaron en su trabajo durante la pandemia. Para la Participante 1, el mayor cambio fue ajustar las horas de trabajo según lo que normalmente trabajaba en la oficina, ya que su hija la regañaba si trabajaba demás: “Ella me mantenía, me vigilaba. Le tocó el rol invertido de padre e hijo.” Otra persona participante comentó que llegaba más tarde a su horario laboral: “Ya yo llegaba más tarde, yo decía que voy a llegar como a las nueve [de la noche], mi horario era a las ocho [de la noche]” (Participante 4). Para el Participante 5, el cambio en la conducta relacionó con lo útil o inútil que podría ser su vida con o sin trabajo: “Y el trabajo se valora más. La capacidad de producir se valora mucho más.” Otra persona nos indicó que pudo desligarse

de la compañía y crear ese balance entre vida y trabajo: “La pandemia me ayudó a separarme un poco de la compañía, seguía trabajando desde la casa, pero no estaba ahí de lleno todo el tiempo” (Participante 6).

Orden de Prioridad del Trabajo

En esta categoría, agrupamos las respuestas sobre cuál era el orden o lugar que adjudicaron las personas participantes al trabajo en comparación con otras responsabilidades o áreas de la vida. Las otras vertientes para escoger eran: vida personal, familia, ocio, religión/espiritualidad, comunidad y trabajo. Sus respuestas fueron:

- “Trabajo, vida personal, familia, comunidad, religión, ocio” (Participante 1).
- “Vida personal, familia, trabajo, comunidad, religión, ocio” (Participante 2).
- “Vida personal/familia/ocio, trabajo, comunidad, religión” (Participante 3).
- “Dios, vida personal/familia/pareja, trabajo, comunidad y ocio” (Participante 4).
- “Familia, trabajo, vida personal, comunidad, religión, ocio” (Participante 5).
- “Familia, vida personal, comunidad, mi trabajo, espiritualidad y ocio” (Participante 6).

Como ilustramos, solo dos de las personas participantes colocaron el trabajo en primer o segundo lugar en orden de importancia en relación con otras áreas a escoger. Las otras cuatro personas participantes lo colocaron a partir de la tercera posición con relación a otras áreas de la vida.

Aprendizaje del Significado del Trabajo

Por último, el aprendizaje del significado del trabajo estuvo relacionado con modelos a seguir o personas por las que quienes participaron aprendieron o asimilaron la definición del trabajo. Tres de las personas participantes vincularon que ese aprendizaje

fue influenciado, principalmente, por las figuras parentales y/o la crianza recibida. Por otro lado, una persona indicó haberla desarrollado únicamente con la experiencia a través de los años, y dos personas lo detallaron como una combinación entre padres y experiencias. La Participante 1 mencionó:

Lo aprendí de mi papá, mi papá murió como él decía, con las botas puestas. Él falleció en un accidente saliendo del trabajo. Se pudo haber retirado, pero él escogió trabajar y él siempre fue una persona super dedicada al trabajo bien comprometida con el trabajo. Eso fue lo que uno aprendió, eso fue lo que uno emula.

De forma similar, la Participante 2 respondió: “Creo que mi crianza mayormente, al ver a mi papá y a mi mamá trabajando siempre, mis familiares siempre han estado en la fuerza laboral muchos años.” La Participante 3 indicó: “Aprendí, emulé, esto que quiero hacer y lo que no quiero hacer.” Los participantes 5 y 6, respectivamente, mencionaron: “Eso es un factor combinado. Fue influenciado por mis padres, mis abuelos” y “Uno lo ve de los padres de uno que tuvieron sus profesiones, estuvieron en una organización hasta que se retiraron. También, fui dándome cuenta en el camino, viéndolo a través de las experiencias que se viven.”

Comparar la Centralidad del Trabajo Entre Aquellas Personas que Continuaron Trabajando Frente a Aquellas que Renunciaron y Aquellas que Fueron Desplazadas Durante la Pandemia

En este segundo objetivo, observamos la relación de cómo se veía la centralidad del trabajo al momento de la pandemia y el cambio que hubo en cada uno de los tres grupos: continuidad, renuncia y desplazamiento. Para las personas participantes que continuaron trabajando, la centralidad estaba orientada hacia valerse por sí mismas a través de la independencia económica, y obtener crecimiento y desarrollo a nivel personal y profesional. En cambio, para las personas participantes desplazadas, la centralidad se dirigió hacia el resultado del

trabajo que realizaban, así como la remuneración económica que recibían a cambio de los servicios que ofrecían. Otro tema que surgió en esta categoría con las personas participantes desplazadas se asoció a las responsabilidades económicas al ser proveedoras en el hogar.

Por último, observamos que, en las personas participantes que renunciaron, la importancia del trabajo al momento de la pandemia giró en torno a ser un medio para generar ingresos, crecer y obtener experiencia. Ambas personas participantes expresaron que el trabajo es importante, pero no lo más importante: "Para mí el trabajo es importante, no es lo más importante, pero sí para mí es algo bastante importante" (Participante 3). "Yo creo que es importante, pero no es lo más importante, porque eso es lo que siempre le han inculcado a uno" (Participante 6).

Cambio en Centralidad

Cuando exploramos si las personas participantes tuvieron algún cambio en la centralidad, recibimos respuestas de personas que continuaron trabajando en las que indicaron que no cambió: "No, que yo haya percibido" (Participante 1). Mientras, el Participante 2 comentó: "Tengo un rol importante, pues ya también he tenido que tomar las decisiones." Las personas participantes que fueron desplazadas pudieron identificar que la importancia cambió por "la madurez, las responsabilidades, más el crecimiento profesional, lo que uno aprende día a día" (Participante 4). Otra persona participante mencionó que: "Hay que trabajar para que lo que yo deseo alcanzar en la vida se pueda materializar" (Participante 5). Por último, para las personas participantes que renunciaron, el cambio en la centralidad mientras ganaban más edad y experiencia estuvo relacionado a realizaciones sobre las vertientes importantes en sus vidas y la transformación que se tuvo en formas de pensamiento sobre el trabajo: "Sí, ha cambiado definitivamente, en algún momento para mí el trabajo lo era todo y puse mis

estudios a un segundo plano. Hay otras cosas más importantes que el trabajo, aunque es importante, pero no es lo más importante" (Participante 3). "Para mí los últimos dos o tres años han sido más reveladores, uno comienza en una profesión y va a estar ahí hasta que se retire y tiene que seguir creciendo" (Participante 6).

Explorar las Implicaciones de la Etapa de Desarrollo para la Importancia Otorgada al Trabajo por las Personas Trabajadoras

Esta categoría nos permitió comparar las etapas de desarrollo de las personas participantes en esta investigación. Para quienes se hallaban en la etapa de adultez temprana (20-39 años), sus respuestas giraron alrededor del crecimiento y el desarrollo profesional, obtener destrezas y habilidades, ayudar a las tareas diarias a clientes o colegas y obtener un ingreso económico por sus responsabilidades actuales individuales. Al comparar la etapa de desarrollo de la adultez media (40 a 65 años), las respuestas de las personas participantes se enfocaron en cubrir necesidades económicas personales y de sustento familiar.

A modo de conclusión, las categorías que emergieron en esta investigación fueron: a) centralidad inicial del trabajo; b) independencia económica que brinda el trabajo; c) centralidad actual del trabajo; d) centralidad absoluta; e) crecimiento profesional que brinda el trabajo; f) definiciones y transformaciones importantes de lo que es el trabajo; g) reajustes a nivel de pensamiento respecto al trabajo; h) cambio en conductas respecto al trabajo; i) cambio en centralidad; j) orden de prioridad del trabajo, y k) aprendizaje del significado del trabajo. A continuación discutimos estos resultados a la luz de la literatura sobre la centralidad del trabajo.

DISCUSIÓN

El propósito de nuestro estudio fue explorar la centralidad del trabajo en las personas trabajadoras luego de la pandemia del COVID-19. Paullay y colegas (1994) defi-

nieron la centralidad del trabajo como la creencia que tienen las personas respecto al grado de importancia que tiene el trabajo en la vida. Los resultados que presentamos describen la centralidad a través de las experiencias que tuvieron las personas participantes durante la pandemia del COVID-19. Temas como las creencias, los valores, las normas de la sociedad, la comunidad, las expectativas, los intereses centrales de la vida y el contrato psicológico (Dubin, 1956; MOW International Research Team, 1987; Rousseau, 1995; Sverko, 1989) emergieron en este estudio.

Las creencias sobre el grado de importancia estuvieron enmarcadas en la sensación de inseguridad de la vida, que generó un cuestionamiento profundo en las personas participantes. Desde sus respuestas, observamos la reflexión existencial a lo largo de sus etapas de vida, incluyendo la actividad del trabajo. Esta reflexión enmarcó en la etapa de desarrollo en la que cada persona se encontraba, y que concuerda con los rasgos cognitivos y psicosociales de ese estadio. De esta manera, los pensamientos y los juicios morales complejos fueron observables en las verbalizaciones de las personas participantes. Por ejemplo, la responsabilidad de cuidar a otras personas durante las etapas de la adultez (Papalia & Martorell, 2023) tuvieron implicaciones para la definición del trabajo en la actualidad y la centralidad que este ocupa en su vida.

La incertidumbre ante la propia muerte y/o la muerte de personas queridas estaba presente y latente en las personas participantes del estudio. La posibilidad de la muerte y la incertidumbre ante la vida misma fragiliza y vulnerabiliza la psiquis y lleva a cuestionar la importancia de las actividades de nuestro diario vivir. En este sentido, las personas participantes adoptaron lo que Champoux (2020) denomina una ética del cuidado, que se caracteriza por valorar el autocuidado y el cuidado de otras personas sobre otras actividades como el trabajo. Estos valores adoptados en la ética del cuidado suelen ser socialmente prevalecientes en las

mujeres, por los roles de género tradicionales. Eso es cónsono con que cuatro de las seis personas participantes eran mujeres en etapas del ciclo humano donde los pensamientos y juicios morales complejos estaban desarrollados. En esta investigación, nuestros hallazgos sugieren que, a partir de la pandemia del COVID-19, la prioridad de las personas participantes giró hacia otorgar mayor importancia a sus relaciones cercanas y procurar más interacciones con las personas significativas en sus vidas. Aunque todas las personas participantes estaban en la etapa laboriosa, se centraron en los compromisos afectivos para adelantar la agenda familiar (Papalia & Martorell, 2023). Por lo tanto, priorizaron pasar más tiempo con sus personas queridas, reorganizando la centralidad relativa del trabajo. Contrario a la lógica de una ética del trabajo moderna, o el contrato psicológico (Rousseau & Tijoriwala, 1998; Schein, 1970), que sugiere que la persona estará dando el todo y sacrificando otras áreas de su vida por el trabajo, aquí observamos cómo el concepto del trabajo como prioridad se trastocó, y se ubicó a un segundo y hasta un tercer plano.

Como expone Díaz (2022), la pandemia del COVID-19 rompió acuerdos, tratos y maneras de trabajar antes establecidos en las organizaciones de Puerto Rico. Esto nos podría ayudar a comprender lo que sintieron algunas de las personas participantes al verse despedidas o desvaloradas. Específicamente, experimentaron una posible ruptura del contrato psicológico cuando vieron su trabajo terminar abruptamente. Tomando en consideración el momento histórico en el que se dan estos hechos, la persona trabajadora podría haber esperado que la organización cuidase de ella a cambio de brindar su tiempo, esfuerzo, dedicación y salud.

A pesar de que este estudio no giró en torno al concepto del contrato psicológico como concepto principal, es importante abordarlo ya que facilita la comprensión de los resultados obtenidos. El contrato psicológico establece aquellas creencias y expectativas individuales no documentadas sobre las

obligaciones mutuas entre las personas empleadas y la organización (Rousseau & Tijoriwala, 1998; Schein, 1970). Observamos en los hallazgos que, de las seis personas participantes, solo una persona considera el trabajo en primer lugar y las demás lo colocan en la segunda o tercera posición. Podríamos inferir que, ciertamente, esos intereses centrales de la vida y posibles aspectos del contrato psicológico pudieron haber sido trastocados por la pandemia en las personas trabajadoras durante los pasados dos a tres años. Más allá de las etapas del desarrollo, solo una de las seis personas participantes ubicó el trabajo en la primera posición. Esto sugiere que hubo una transformación profunda en la centralidad de las personas tras este evento histórico de la pandemia del COVID-19. Si bien la literatura reseña que las transformaciones del trabajo y la vulnerabilidad o precariedad laboral tienen implicaciones para la psiquis del sujeto (López, 1992; Novo, 2005), la coyuntura histórica de la pandemia del COVID-19 hizo evidente el cambio de la centralidad del trabajo en la vida de las personas participantes de este estudio.

Aunque no pretendemos comparar los resultados con investigaciones cuantitativas generalizables, podemos observar cómo los hallazgos contrastan con las investigaciones cuantitativas previas sobre la centralidad en el trabajo en Puerto Rico. Diferentes personas autoras como Burgos y colegas (2009) y Martínez y colegas (1999) hallaron que los intereses centrales de la vida y el trabajo se encontraban en las primeras dos posiciones de importancia para las personas participantes en sus respectivos estudios. En cambio, en nuestro estudio, las personas las colocan en segunda o tercera posición. Por otra parte, la investigación coincide con los resultados de del Valle y colegas (2019), quienes encontraron diferencias significativas en los niveles de centralidad de las personas participantes cuando se analizaron según las etapas del desarrollo. Estas diferencias se encontraron al comparar dos grupos principales: entre personas en la adultez temprana (20 - 40 años) y la adultez mayor (65 años o más), y

entre el grupo de adultez media (40 - 65 años) y la adultez mayor (65 años o más).

La principal contribución de este estudio a la disciplina de la psicología industrial organizacional es que nos permitió explorar y capturar una imagen de las creencias actuales que tienen las personas sobre la importancia del trabajo en estos tiempos pospandemia. Desde una mirada cualitativa, observamos cómo cambió la centralidad del trabajo y la transformación en los entendidos modernos que subyacen en el contrato psicológico de las personas participantes. Por último, y no menos importante, apoya que la creencia sobre el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas participantes entrevistadas cambió para quienes fueron despedidas y quienes renunciaron luego de la pandemia del COVID-19. Esto apoya la teoría de la centralidad del trabajo y las dimensiones presentadas en este estudio.

Implicaciones Prácticas

Este estudio invita a las organizaciones de Puerto Rico a reevaluar y replantear políticas organizacionales que se vieron trastocadas durante el periodo de la pandemia del COVID-19. Por tanto, las recomendaciones están enfocadas a que las organizaciones aborden o trabajen prácticas organizacionales relacionadas a las creencias de la importancia del trabajo para las personas donde se puedan retomar los acuerdos, demandas actuales y expectativas del compromiso organizacional. Es decir, la disposición de las personas a ser vulnerables ante la autoridad de la organización, basadas en las expectativas positivas sobre las acciones e intenciones con las que se compromete esa organización (Colquitt et al., 2019). Dentro de esta vertiente, trabajar temas como la ética, la seguridad psicológica y la justicia organizacional ayudaría a crear nuevas prácticas, procesos o políticas que atiendan necesidades particulares con relación a las dimensiones de la centralidad relativa (importancia el trabajo respecto a otras áreas como la familia, religión, comunidad) y absoluta (significado e importancia que tiene el trabajo para las personas).

Además, las organizaciones deben darse a la tarea de examinar sus procesos de gerencia de talento humano, reclutamiento y conocer mejor las demandas y recursos del ámbito familiar de su personal (Bakker et al., 2023). Analizar estas demandas y necesidades ayudaría a conocer lo que valoran las personas hoy día, y ver cómo la organización puede apoyar e incorporar temas relacionados con la centralidad relativa. Hay una realidad del trabajo que ha cambiado y que debe ser atendida considerando las necesidades de las personas trabajadoras y cómo la organización debe responder a las mismas para lograr una armonía en donde ambas partes se beneficien.

Limitaciones

El momento histórico en el que se realizó esta investigación, durante la pandemia del COVID-19, limitó la estrategia de recopilación de información; todas las entrevistas se realizaron en formato virtual, al igual que el análisis de los resultados. Otras limitaciones que surgieron se vinculan al momento de la entrevista; consideramos que pudimos haber profundizado más en las respuestas de las preguntas relacionadas con la centralidad relativa. También es importante señalar el contexto de las personas reclutadas. Estas pueden considerarse de sectores privilegiados, ya que, durante el reclutamiento, se utilizaron medios de comunicación de escenarios académicos y profesionales no necesariamente accesibles para otros sectores de la población. Además, la cantidad de participantes no es una muestra que representa a la población de Puerto Rico para el tipo de estudio realizado y el tema estudiado. De igual manera, el método de reclutamiento pudo haber influenciado también en la muestra. Esta investigación cualitativa sufrió los retos que impuso el momento histórico del trabajo en Puerto Rico, que fue parte de nuestro objeto de estudio.

Recomendaciones

Este estudio puede ser la base de nuevas investigaciones que empleen un abordaje

cualitativo sobre la centralidad del trabajo en este nuevo tiempo. La información que presentamos podría constituir un referente para desarrollar o revisar escalas sobre la centralidad del trabajo a nivel cuantitativo. Temas como los intereses centrales de la vida, cambios en el sistema de valores, los vínculos sociales y el contrato psicológico podrían ser conceptos para investigar en tiempos actuales, pospandemia, tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo. Además, podría explorarse la centralidad en industrias particulares, como la manufactura, hospitales u otras áreas de servicio. Otra recomendación sería explorar el tema en etapas o rangos específicos del desarrollo humano. También, auscultar la centralidad de trabajo con participantes del área de recursos humanos únicamente y, en definitiva, aumentar la muestra de participantes.

Conclusión

La centralidad del trabajo es un concepto que ha evolucionado. A raíz de la pandemia del COVID-19, recuperó un protagonismo especial. Esta investigación nos brindó una nueva mirada en la que, a la luz de los hallazgos, podemos observar que el trabajo continúa siendo importante, pero no ocupa el mismo lugar que antes. Además, nos lleva a considerar la relación y/o desconexión que puede haber entre la centralidad de trabajo y las prácticas gerenciales y de recursos humanos en las organizaciones. Considerar cómo las organizaciones pueden trabajar en nuevas maneras de crear un balance entre la centralidad absoluta y relativa del trabajo para que de esta manera las personas puedan integrar sus necesidades. A raíz de los resultados de esta investigación, podemos concluir que, para las personas participantes en el estudio, el trabajo era importante pero no es lo más importante. Es decir, donde trabajaban para vivir y no viven para trabajar.

Estándares Éticos de Investigación

Financiamiento: Esta investigación no tuvo financiamiento.

Conflicto de Intereses: Las personas autoras no presentan conflictos de intereses asociados a la publicación.

Aprobación de la Junta Institucional Para la Protección de Seres Humanos en la Investigación: Se gestionó la aprobación y autorización de la Junta de Revisión Institucional (IRB) de la Universidad Carlos Albizu Recinto de San Juan. (# protocolo: SU 22-02).

Consentimiento Informado: Las personas participantes completaron el consentimiento informado de forma electrónica.

REFERENCIAS

- Amanor-Boadu, V. (2022, November). Empirical evidence for the “Great Resignation”. *Monthly Labor Review*. U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://doi.org/10.21916/mlr.2022.29>
- Bakker, A., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: Nuevos desarrollos en la última década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3) 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies in evaluation and program planning* (1st ed.). Sage Publications.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage Publications.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed). Sage Publications.
- Burgos, O. A., Martínez-Lugo, M. E., & Pérez, J. A. (2016). Experiencias de las personas que viven con VIH/SIDA en el ambiente laboral en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(1), 31-44.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 2(1), 53-82. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol2-Issue1-fulltext-3>
- Canino, Teresa. (13 de abril de 2021). Secretario del Trabajo alerta “crisis” por falta de empleados en Puerto Rico. *Primera Hora*. <https://www.primerahora.com/noticias/gobierno-politica/notas/secretario-del-trabajo-alerta-crisis-por-falta-de-empleados-en-puerto-rico/>
- Champoux, J. E. (2020). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003000587>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed). McGraw-Hill Irwin.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Delgado, J. (20 de noviembre de 2021). Cuesta arriba reclutar en Puerto Rico: “Pagar una peseta o 50 chavos más no está haciendo diferencia”. *El Nuevo Día*. <https://shorturl.at/87cFn>
- del Valle Lago, A., Martínez-Lugo, M., & Rodríguez-Montalbán, R. (2019). Las generaciones en el trabajo en Puerto Rico: Una mirada desde la psicología industrial-organizacional y las etapas del desarrollo. *Revista Salud y Conducta Humana*, 6(1), 24-38.
- Díaz, M. (8 de mayo de 2022). Los cambios en el mercado laboral que trajo la pandemia del COVID-19 en Puerto Rico. *El Nuevo Día*. <https://www.elnuevodia.com/negocios/economia/notas/los-cambios-en-el-mercado-laboral-que-trajo-la-pandemia-del-covid-19-en-puerto-rico/>
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the “central life interests” of industrial workers. *Social Problems*, 3(3), 131-142. <https://doi.org/10.2307/799133>
- Gittleman, M. (2022, July). The “Great Resignation” in perspective. *Monthly Labor Review*. U.S. Bureau of Labor

- Statistics.
<https://doi.org/10.21916/mlr.2022.20>
- López, M. (1992). *La imperfección lábil de cada día*. Centro de Investigaciones Sociales, Universidad de Puerto Rico.
- Mannheim, B. (1975). A comparative study of work centrality, job rewards and satisfaction. *Sociology of Work and Occupations*, 2, 79-102.
<https://doi.org/10.1177/073088847500200104>
- Martínez-Lugo, M., Méndez, V., & Maeso, R. (1999). La centralidad del trabajo y los intereses centrales de la vida en una muestra de empleados jóvenes y envejecidos en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 12(1), 77-91.
- Maurer, R. (2022, January 4). Record 4.5 million workers quit in november. SHRM.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/record-millions-workers-quit-2021-bls-great-resignation.aspx>
- Miller, R. L. (2001). Innovation in HIV prevention: Organizational and intervention characteristics affecting program adoption. *American Journal of Community Psychology*, 29(4), 621-647.
<https://doi.org/10.1023/A:1010426218639>
- Morin, E. M. (2004, August 20). *The meaning of work in modern times* [Conference presentation]. 10th World Congress on Human Resources Management, Rio de Janeiro, Brazil.
- MOW International Research Team. (1987). *The meaning of working*. Academic Press.
- Novo, L. (2005). El lugar social del trabajo. El papel del mecanismo empleo-desempleo en el capitalismo mundial integrado. En L. Leopold & L. Schvarstein (Eds.), *Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario* (pp. 113-143). Paidós.
- Papalia, D., & Martorell, G. (2023). *Experience human development* (15th ed.). McGraw Hill.
- Parker, K., & Menasce Horowitz, J. (2022, March 9). *Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected*. Pew Research Center.
<https://pewsr.ch/3hVWMfr>
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.224>
- Ortega Santori, C., Martínez-Lugo, M., & Rodríguez Montalbán, R. (2016). La pasión por el trabajo, ¿vino viejo en botella nueva?: Un análisis psicométrico de la Escala de Pasión por el Trabajo de Vallerand et al. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(2), 68-79.
<https://doi.org/10.21772/ripo.v35n2a02>
- Rivera, K. (1 de enero de 2022). ¿Se mantendrá “The Great Resignation” en el 2022? *El Nuevo Día*.
<https://www.pressreader.com/puerto-rico/el-nuevo-dia/20220102/281913071450667>
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., Ortega, C., del Valle, A., Rosario, A., Gómez, C., Vázquez, M., González, J., Rivera, J., & Serrano, R. (2017). Amando lo que hago de mi trabajo: Centralidad, autonomía, pasión y desempeño. *Ciencias de la Conducta*, 32(1), 174-200.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures [Special issue]. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-698.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Sharabi, M., & Harpaz, I. (2010). Improving employees' work centrality improves

- organizational performance: Work events and work centrality relationships. *Human Resource Development International*, 13(4), 379-392.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501960>
- Society for Human Resource Management (2022, February 1). Interactive chart: How historic has the great resignation been? *SHRM*.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/talent-acquisition/pages/interactive-quits-level-by-year.aspx>
- Super, D. E. (1985). Coming of age in Middletown: Careers in the making. *American Psychologist*, 40(4), 405-414.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.4.405>
- Sverko, B. (1989). Origin of individual differences in importance attached to work: A model and a contribution to its evaluation. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 28-39.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90062-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90062-6)
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2022, January). Number of quits at all-time high in November 2021. *The Economics Daily*.
<https://www.bls.gov/opub/ted/2022/number-of-quits-at-all-time-high-in-november-2021.htm>
- Willis, S. & Reid, J. (1999). *Life in the middle: Psychological and social development in middle age*. Academic Press.