

Los retos de la gestión empresarial en el contexto de la pospandemia

COORDINADORES:

JOSÉ REFUGIO CASTRO LÓPEZ

JULIO CÉSAR MACÍAS VILLARREAL

JESÚS LAVÍN VERÁSTEGUI

Los retos de la gestión empresarial en el contexto de la pospandemia

Los retos de la gestión empresarial en el contexto de la pospandemia /José Refugio Castro López,
Julio César Macías Villarreal y Jesús Lavín Verástegui coordinadores .—Cd. Victoria, Tamaulipas :
Universidad Autónoma de Tamaulipas ; Ciudad de México : Editorial Fontamara , 2024.

111 págs. ; 17 x 23 cm.

Empresas de negocios

LC: HF5717 R4.8 2024

DEWEY: 338.7 K

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Matamoros SN, Zona Centro
Ciudad Victoria, Tamaulipas C.P. 87000
D. R. © 2024

Consejo de Publicaciones UAT
Centro Universitario Victoria
Centro de Gestión del Conocimiento. Segundo Piso
Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87149
Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2905 • www.uat.edu.mx
cpublicaciones@uat.edu.mx

Libro aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT
ISBN UAT: 978-607-8888-44-3

Editorial Fontamara, S.A. de C.V.
Av. Hidalgo No. 47-B, Colonia Del Carmen
Alcaldía de Coyoacán, 04100, CDMX, México
Tels. 555659-7117 y 555659-7978
contacto@fontamara.com.mx • coedicion@fontamara.com.mx • www.fontamara.com.mx
ISBN Fontamara: 978-607-736-912-7

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra incluido el diseño tipográfico y de portada, sea cual fuera el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento del Consejo de Publicaciones UAT.

Libro digital

Esta obra y sus capítulos fueron sometidos a una revisión de pares a doble ciego, la cual fue realizada por especialistas pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Asimismo, fueron aprobados para su publicación por el Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y el Comité Interno de la editorial Fontamara.

Los retos de la gestión empresarial en el contexto de la pospandemia

Coordinadores:

José Refugio Castro López
Julio César Macías Villarreal
Jesús Lavín Verástegui



VERDAD, BELLEZA, PROBIIDAD



MVZ MC Dámaso Leonardo Anaya Alvarado
PRESIDENTE

Dr. Fernando Leal Ríos
VICEPRESIDENTE

Mtro. Eduardo García Fuentes
VOCAL

Dra. Rosa Issel Acosta González
VOCAL

CP Jesús Francisco Castillo Cedillo
VOCAL

MVZ Rogelio de Jesús Ramírez Flores
VOCAL

Comité Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Dra. Lourdes Arizpe Slogher • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Amalio Blanco** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dra. Rosalba Casas Guerrero** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Francisco Díaz Bretones** • Universidad de Granada, España | **Dr. Rolando Díaz Lowing** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Manuel Fernández Ríos** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dr. Manuel Fernández Navarro** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dra. Juana Juárez Romero** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dr. Manuel Marín Sánchez** • Universidad de Sevilla, España | **Dr. Cervando Martínez** • University of Texas at San Antonio, E.U.A. | **Dr. Darío Páez** • Universidad del País Vasco, España | **Dra. María Cristina Puga Espinosa** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Luis Arturo Rivas Tovar** • Instituto Politécnico Nacional, México | **Dr. Aroldo Rodrigues** • University of California at Fresno, E.U.A. | **Dr. José Manuel Valenzuela Arce** • Colegio de la Frontera Norte, México | **Dra. Margarita Velázquez Gutiérrez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. José Manuel Sabucedo Cameselle** • Universidad de Santiago de Compostela, España | **Dr. Alessandro Soares da Silva** • Universidad de São Paulo, Brasil | **Dr. Akexandre Dorna** • Universidad de CAEN, Francia | **Dr. Ismael Vidales Delgado** • Universidad Regiomontana, México | **Dr. José Francisco Zúñiga García** • Universidad de Granada, España | **Dr. Bernardo Jiménez** • Universidad de Guadalajara, México | **Dr. Juan Enrique Marciano Medina** • Universidad de Puerto Rico-Humacao | **Dra. Ursula Oswald** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Arq. Carlos Mario Yori** • Universidad Nacional de Colombia | **Arq. Walter Debenedetti** • Universidad de Patrimonio, Colonia, Uruguay | **Dr. Andrés Piqueras** • Universitat Jaume I, Valencia, España | **Dra. Yolanda Troyano Rodríguez** • Universidad de Sevilla, España | **Dra. María Lucero Guzmán Jiménez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dra. Patricia González Aldea** • Universidad Carlos III de Madrid, España | **Dr. Marcelo Urra** • Revista Latinoamericana de Psicología Social | **Dr. Rubén Ardila** • Universidad Nacional de Colombia | **Dr. Jorge Gissi** • Pontificia Universidad Católica de Chile | **Dr. Julio F. Villegas †** • Universidad Diego Portales, Chile | **Ángel Bonifaz Ezeta †** • Universidad Nacional Autónoma de México

Índice

CAPÍTULO 1

Las redes sociales y su relación con el desempeño organizacional en tiempos de COVID-19 13
Valeria Sevilla Salazar, Adán Jacinto Flores Flores e Idolina Bernal González

CAPÍTULO 2

Factores que afectan el consumo impulsivo de las personas en un contexto de emergencia sanitaria 37
Francisco Isai Morales Sáenz, Enrique Ismael Meléndez Ruiz y Demian Ábrego Almazán

CAPÍTULO 3

Relación entre el bienestar laboral y el estrés en entornos laborales complejos 51
Norma Angélica Pedraza Melo y América Lorena González Cisneros

CAPÍTULO 4

La resiliencia de las mipymes en la pospandemia. Acciones y retos ante la nueva normalidad 69
Juan Daniel Almanza Zurita, Julio César Macías Villarreal y José Refugio Castro López

CAPÍTULO 5

Programa de apoyo para la activación económica de la micro, pequeña y mediana empresa 89
José Refugio Castro López, Daniel Alejandro González Bandala y Jesús Lavín Verástegui

INTRODUCCIÓN

La pandemia ha tenido un impacto sin precedentes en las organizaciones de todo tipo a nivel mundial. Empresas de todos los tamaños y sectores han adaptado sus modelos de gestión para hacer frente a los nuevos desafíos de la nueva normalidad. A medida que el mundo ha avanzado a través la pospandemia, se plantean desafíos y oportunidades únicas para la gestión empresarial.

Muchas empresas se han esforzado por incorporar el uso de las tecnologías de la información y han trabajado en redefinir sus modelos de negocios para adaptarse a los cambios en la nueva normalidad. También hay que considerar que los patrones de consumo han cambiado. Las empresas que se han adaptado a las nuevas preferencias de los clientes, como la entrega a domicilio, el comercio electrónico, han podido permanecer e incluso crecer.

Este libro se orienta al análisis de la gestión empresarial en el contexto de la pospandemia. Es fruto de un esfuerzo coordinado entre diversos cuerpos académicos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, con el objetivo de caracterizar a las empresas en la nueva normalidad y el impacto que tuvo la pandemia en diversos sectores. La obra contribuye desde la academia con proyectos de investigación y estrategias para el sector empresarial para fortalecer su gestión, permanecer en el mercado y fomentar su competitividad.

Dentro de la temática de la *Gestión organizacional en el contexto de la pospandemia*, se consideran las siguientes dimensiones:

1. Uso de las redes sociales para la gestión empresarial en el nuevo contexto de pospandemia.
2. Hábitos de compra de los consumidores.
3. Bienestar laboral y estrés en entornos laborales complejos.
4. Resiliencia y responsabilidad social para enfrentar los retos ante la nueva normalidad.
5. Desarrollo de habilidades gerenciales. El caso PAGDA (Programa de Apoyo a la Gerencia para su Desarrollo y Activación).

Esta obra consta de cinco capítulos, el primero de ellos aborda el impacto de las redes sociales en el desempeño organizacional. Este capítulo muestra los resultados de un estudio realizado en las pymes pertenecientes al sector industrial, comercial y de servicios para medir el desempeño organizacional desde tres dimensiones de análisis: reducción de costos, retención de clientes y acceso a la información. El capítulo destaca la importancia que ha cobrado para las empresas el uso de las redes sociales en el contexto pospandemia para la permanencia en el mercado y para la mejora del desempeño organizacional.

El capítulo dos presenta un estudio de los factores que afectaron los hábitos de consumo de las personas en el contexto de la contingencia sanitaria. Este estudio parte de la teoría del comportamiento planeado y se aplica una estrategia metodológica con un enfoque cuantitativo bajo un modelo de ecuaciones estructurales. Los hallazgos obtenidos exponen una dependencia total de los medios electrónicos para hacer frente a la adaptación a la nueva normalidad, tanto en las personas como en la mayoría de las organizaciones a nivel mundial.

El capítulo tres aborda el tema de la relación entre el bienestar laboral y el estrés en entornos laborales complejos de trabajadores del sector industrial, comercial y de servicios, en el contexto de la pandemia. Los resultados del estudio dejan evidencia de la importancia del ambiente laboral seguro para el aumento de la calidad y satisfacción de los empleados colaboradores. La recuperación económica depende del desarrollo de profesionistas altamente calificados, con las competencias para enfrentar los nuevos retos que la sociedad requiere en el nuevo contexto de pospandemia.

El capítulo cuatro describe la iniciativa del Programa de Apoyo a la Gerencia para su Desarrollo y Activación (PAGDA), impulsada por el Centro de Innovación y Transferencias de Tecnología de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, que nace con la finalidad de impulsar la activación económica en el contexto de la pandemia, desarrollando las capacidades gerenciales de las micro, pequeñas y medianas empresas, brindándoles conocimiento actualizado sobre diversas áreas de gestión empresarial, mercadotecnia, uso de herramientas estratégicas, aplicación de las tecnologías de información en sus procesos de negocios, entre otros. Los resultados que se presentan son interesantes y hacen énfasis en el desarrollo de este tipo de programas para hacer frente a los retos en esta nueva normalidad, o pospandemia, donde aún se resiente el impacto económico y social, y muchas estructuras han sido afectadas.

Por último, no puede faltar el tema de la resiliencia para enfrentar los desafíos en esta nueva normalidad. El capítulo cinco plantea una reflexión sobre el impacto que tuvo la pandemia en las mipymes mexicanas, así como los retos de

estas para adaptarse de forma resiliente a la nueva normalidad, para ello se requiere adoptar nuevas políticas y directrices organizacionales. Las mipymes de México requieren de directivos y líderes resilientes capaces de guiar a las organizaciones hacia la “nueva normalidad”. Una empresa resiliente no es aquella que resiste las condiciones del entorno, sino aquella que es capaz de transformarse, ser flexible y afrontar positivamente retos y adversidades del medio.

Se espera que los resultados de los estudios que integran este libro inviten al lector a la reflexión sobre este nuevo escenario de pospandemia y sirvan de base para nuevas investigaciones que aporten información sobre estrategias que favorezcan la supervivencia de las empresas, permitan su reactivación económica y puedan hacer frente a los nuevos retos de la gestión empresarial.



CAPÍTULO 1

Las redes sociales y su relación con el desempeño organizacional en tiempos de COVID-19

Valeria Sevilla Salazar¹

Adán Jacinto Flores Flores²

Idolina Bernal González³

Resumen

Este capítulo tiene como objetivo determinar la relación entre las redes sociales (RRSS) y el desempeño organizacional (DO), bajo el contexto de la pospandemia COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. El análisis cuantitativo se basó en la aplicación a conveniencia de 78 encuestas dirigidas al personal directivo de las pymes del sector industrial, comercial y de servicios. Para el procesamiento de los datos se recurrió a la estadística descriptiva y al análisis de correlación, donde se obtuvieron resultados empíricos que concluyen una relación positiva entre las variables de estudio. En la variable RRSS se agruparon dos factores (retroalimentación de los clientes y manejo de información), mientras que el DO se integró por tres factores (reducción de costos, retención de clientes y acceso a la información). El factor de retroalimentación de los clientes se correlacionó positivamente con la dimensión *retención de clientes*, asimismo, *manejo de información* manifestó una relación positiva con el *acceso a la información*, y el factor *reducción de costos* no representó correlación estadística con ningún factor de

^{1 2 3} Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo: valeriasevillas@hotmail.com

las RRSS. Estos datos muestran la importancia que las RRSS han tomado para las organizaciones a raíz de la pandemia y pospandemia COVID-19, estos canales de comunicación y *marketing* han logrado consolidar una permanencia en el mercado y mejorar el DO augurando que las RRSS seguirán siendo un aliado estratégico para toda organización.

Palabras clave: redes sociales, desempeño organizacional, pymes, COVID-19.

Introducción

Las RRSS tienen un rol importante en la sociedad, son de las tecnologías de la información más populares. No solo han tomado valor en la actividad social, también en la económica. Tienen influencia en las empresas, organizaciones y en las actividades productivas de la sociedad. Las empresas usan las RRSS como herramientas de gestión, debido a que son parte del nuevo estilo de vida de la pospandemia, además de ser tendencia en los consumidores potenciales y el medio de comunicación predilecto y usado por millones de personas (Appel et al., 2020).

Muchas empresas se han sumado al uso de las tecnologías de la información, que son interfaces que amplían los procesos de ventas, colaboración o *marketing*; son una alternativa dinámica y fácil de usar para llegar a los potenciales consumidores (Cárdenas et al., 2020).

La mayoría de las personas tiene alguna red social con el fin de mantenerse en contacto con el resto del mundo en cualquier momento. El avance tecnológico ha sido el canal para que las personas estén interconectadas en los espacios virtuales; el mundo se encuentra organizado en redes, creando comunidades que se vinculan, crecen y se conectan, no es de extrañar que las empresas quieran entrar a esas redes para mantener contacto con sus clientes (He et al., 2022; Wang et al., 2021).

En cuanto al valor de las RRSS en el desempeño organizacional (DO), han sido fundamentales para las empresas, enriqueciéndolas y facilitando sus capacidades y usos. El uso de las redes afecta positivamente los resultados de las empresas (Palacios-Marqués et al., 2021; Zhang et al., 2022). Se puede decir que el *uso de las redes sociales* (URS) se intensificó a partir del acontecimiento del COVID-19 que surgió a finales del año 2019 en la ciudad de Wuhan, China, y un par de meses después se esparció a todo Asia, Europa y América, declarándose oficialmente el 11 de marzo del 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como pandemia (OMS, 2022).

Esta emergencia obligó a la población a permanecer en cuarentena, provocando el cierre parcial o total de los negocios, desde microempresas hasta empresas multinacionales, y la caída de la economía mundial, originando el quiebre de algunos micronegocios, el crecimiento y surgimiento de otros. Los

estrategias gerenciales tuvieron que tomar complejas decisiones en un ambiente de incertidumbre; entre ellas, seguir con sus operaciones, respetando las medidas de seguridad, pero al mismo tiempo, prevaleciendo en el gusto y preferencia de los consumidores.

El URS se convierte en una herramienta tecnológica de gran impacto para el DO, según lo señalado por la literatura y de acuerdo con las experiencias en la pospandemia del COVID-19. A fin de comprobarlo, la presente investigación aborda empíricamente el estudio de las RRSS y su relación con el DO, considerando como unidad de análisis a las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Ciudad Victoria, Tamaulipas, México.

Marco teórico

Las redes sociales

Las RRSS son de las principales herramientas utilizadas en la sociedad, se usan para tener comunicación y además son empleadas para entretenimiento. Kaplan y Haenlein (2010) las dictaminan como un conjunto de aplicaciones informáticas, y un *software* construido a partir de los principios ideológicos y tecnológicos del Internet, que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por un individuo. Recuero (2009) agrega que es un medio de comunicación enfocado en exponer públicamente los intereses, perfiles profesionales y gustos de diversas personas que buscan conectarse entre sí. Las RRSS comprenden al conjunto de actores y sus conexiones afectivas o profesionales.

Zuckerfeld (2014) asegura que una de las primeras redes en la historia fue *Bulletin Board Systems*, creada en 1979 con fines académicos. Consistía en tableros con mensajes en donde los usuarios iniciaban sesión y podían leer la información que publicaban los participantes, posteriormente abandonó lo académico para crear una red con grupos de personas con gustos similares.

Las RRSS han existido desde antes de la llegada del Internet, los humanos son seres sociales por naturaleza, han buscado formas más eficientes y rápidas de comunicarse, siendo hasta ahora las RRSS el medio favorito para compartir sus vidas y relacionarse con un máximo número de individuos al mismo tiempo (Lozares, 1996). Las RRSS son parte de la vida diaria de las personas, y son el medio de comunicación predilecto, lo anterior explica su crecimiento y consolidación como una de las principales tecnologías existentes.

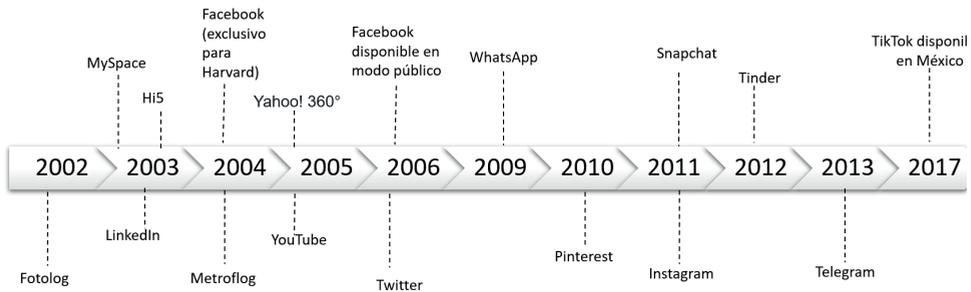


Figura 1. Línea de tiempo de las RRSS más usadas en México

Fuente: Elaboración propia a partir de Boyd y Ellison (2007); Castañón et al. (2021); Maldonado et al. (2021).

Las RRSS han sido investigadas en diversos estudios científicos, pues permiten entender las nuevas formas de comunicación interpersonales; además han tenido un mayor impacto en la vida de los adolescentes y los adultos jóvenes. Las empresas emplean las RRSS para comunicarse con los consumidores más jóvenes. Las personas han conseguido en las RRSS una nueva forma de intercambiar información de manera más interactiva y dinámica. En el ámbito laboral se han encontrado múltiples beneficios, además se ha visto favorecido el trabajo en equipo y la colaboración entre pares (Muñoz et al., 2013).

Las RRSS han logrado trascender de lo individual a lo empresarial, pues las relaciones interpersonales son parte de las organizaciones; en especial si se tiene un esquema direccionado y estratégico que permita la transmisión de información de manera clara y asertiva entre consumidores y empleados. Las RRSS revolucionaron la forma de comunicación en las empresas, haciendo que la información pueda clasificarse y permanecer en un espacio virtual común. En las relaciones organizacionales, adoptar el URS requiere de nuevas medidas y esquemas, un matiz que muchos expertos empiezan a relacionar con el DO (Hütt, 2012).

El 60 % de la población mundial usa las RRSS, 3 de cada 5 personas se encuentran navegando en el mundo del Internet; no es de extrañar que las RRSS se encuentren posicionadas en el ámbito organizacional al ser un requisito indispensable para competir en el mundo actual (Forbes Staff, 2023; He et al., 2022).

Para las empresas es importante estar presentes en Internet, pues les permite transformar el modelo corporativo y dar lugar a nuevos procesos como el *marketing* digital, que facilita la comunicación y colaboración entre las empresas y los

potenciales consumidores, con resultados muy satisfactorios. Las RRSS no han sido creadas para sustituir los medios tradicionales, sino para complementarlos, mejorar el sistema y la imagen corporativa de las empresas (Henderson y Bowley, 2010).

En el desempeño laboral, las RRSS agregan valor a las diferentes conductas de los individuos, y estas conductas pueden contribuir a la eficiencia organizacional; incluso se ha comprobado que en conjunto con las tecnologías de la comunicación mejoran el desempeño de las empresas y ayudan a los empleados a alcanzar las metas más fácilmente (Weber, 2010).

Quezada et al. (2022), a través de un estudio empírico en mipymes veracruzanas, concluyen que las RRSS contribuyen a tener un mayor acercamiento con los clientes y elevan la productividad del negocio. Del mismo modo, Aldape et al. (2016), en una investigación desarrollada en Tamaulipas-México, confirman que las RRSS tiene un efecto positivo en el desarrollo de las mipymes al permitir un mejor posicionamiento en el mercado y brindar la posibilidad de proyectar una buena imagen corporativa ante los consumidores.

La organización es el espacio donde interactúan todos los miembros, caracterizado por compartir metas y ayudarse mutuamente; estas relaciones pueden afianzarse con la implementación de las RRSS, ya que ayudan a compartir contenidos e interfieren en cómo la organización trata sus actividades (Santos y Bastos, 2007). Las RRSS son un instrumento tecnológico que permite alcanzar con éxito los objetivos de la organización, así como aumentar su efectividad, su capacidad de innovación y generar cambios en diversos procesos (Borgatti et al., 2009).

Las tecnologías de la información, junto a la globalización, han hecho posible que las RRSS se conviertan en herramientas fundamentales para el DO; su uso representa un bajo costo para las empresas, incluso menor al de los medios tradicionales (Cárdenas et al., 2020; Hussain et al., 2024).

Uno de los problemas más comunes de las pymes es no crecer ante una baja demanda de sus productos; siendo uno de los causantes la brecha digital en el sector económico, porque muchas empresas de este giro no cuentan con herramientas básicas como el Internet, por lo que pierden la oportunidad de capitalizar las RRSS e incrementar su mercado meta (Valdez et al., 2012).

Las RRSS son herramientas necesarias para incrementar la formación de emprendedores y microempresarios. De ahí ha surgido el *marketing* digital, desplazando a los medios tradicionales con nuevas oportunidades en el mercado; gracias a las RRSS es más accesible impactar y comunicarse con los consumidores, creando conexiones comerciales que contribuyan a cumplir con las necesidades del mundo actual (Anbazhagu et al., 2024; Díaz et al., 2013).

Las RRSS permiten gestionar una buena imagen corporativa, además de promover estrategias de comunicación y brindar a las empresas presencia en los mercados, permitiendo un contacto personalizado con el consumidor. Gracias a los nuevos medios digitales, es posible impulsar los productos y servicios, más allá de las limitantes de la publicidad tradicional (Martínez y Reynoso, 2016; Park et al., 2024).

El desempeño organizacional

El aprendizaje, la innovación, la cultura y la tecnología son importantes cuando se habla del DO, estos aspectos facilitan la construcción de ventajas competitivas en las empresas. Diferentes autores coinciden que el DO va más allá de los aspectos financieros, considera la calidad, satisfacción de los clientes, cuota de mercado, responsabilidad social, etcétera. En ocasiones, muchos aspectos son pasados por alto, sobre todo cuando se carece de controles adecuados y si las empresas no cuentan con el conocimiento suficiente para alcanzar el DO deseado por la directiva o los niveles jerárquicos más altos (Barradas et al., 2021; He et al., 2022; Muafi, 2020; Wang et al., 2021).

Diversas investigaciones han estudiado la relación entre el DO y su capacidad de comunicación con los consumidores, como una forma de mejorar la eficiencia y competitividad; uno de los retos actuales de las empresas es adaptarse a las nuevas tecnologías y acercarse a sus clientes, la capacidad de asumir los retos será proporcional al desempeño de la empresa (Bertolli et al., 2017).

De acuerdo con Camisón y Cruz (2008), el DO es el éxito de una empresa mediante una gestión eficiente de los recursos disponibles y determinadas estrategias, donde es posible que alcance una posición competitiva favorable y una mayor participación en el mercado. No solo abarca indicadores financieros, Carton (2004) explica que es necesario considerar los activos productivos y los recursos humanos para alcanzar un propósito compartido, siendo necesario que exista una correcta comunicación dentro de la organización.

El DO puede analizarse desde diferentes perspectivas. Su concepto puede variar de acuerdo con las circunstancias de la empresa; en la mayoría de los casos está relacionado con alcanzar las metas deseadas y los recursos usados para ese fin. Un buen DO se refiere al cumplimiento de las metas empresariales y a implementar estrategias para generar valor a la empresa y aumentar su competitividad, gracias a la mejora de la innovación y de sus procesos (Ledezma et al., 2019; Zhang et al., 2022).

Una de las perspectivas del DO consiste en medir la eficacia organizacional, donde se analiza el desempeño general obtenido mediante la satisfacción de los

grupos de interés (trabajadores o plantilla laboral). Del personal depende la eficiencia de los procesos y actividades de la empresa, el desempeño en el aprovechamiento de los recursos y la mejora continua en la coordinación de los procesos internos; por lo que es necesaria una correcta comunicación dentro y fuera de la organización, la cual se ha potencializado con el uso efectivo y profesional de las RRSS (Calderón et al., 2010; Palacios-Marqués et al., 2021).

Las redes sociales y el desempeño organizacional

Las empresas deben dejar de lado las estructuras de comunicación tradicional y jerárquica. El Internet es el medio predilecto para comunicarse con sus clientes, muchas empresas consideran esencial aumentar su presencia en las RRSS. Cuando se habla de presencia no es solo publicar información de forma masiva, sino interactuar con los consumidores, así como generar interés, conocer sus necesidades y captar la atención adecuada (Lopez et al., 2018).

Muchas empresas están incursionando en el mundo *online* mediante herramientas digitales como las RRSS, siendo el vínculo directo con el cliente, aumentando el rendimiento de las ventas, y su facilidad de influir en las decisiones de compra (Hassan et al., 2015). En el *marketing*, las RRSS están tomando importancia debido a que permiten llegar al público objetivo a un bajo costo con una cobertura prácticamente global; además son herramientas para interactuar con los clientes, recolectar comentarios y responder de manera ágil a todas las dudas (Dodokh y Al Maaitah, 2019).

En el caso de la pospandemia, las RRSS han permitido que las empresas mejoren su interacción con los clientes para propiciar la comunicación bidireccional. Permiten mantener a los clientes informados sobre productos, servicios y campañas promocionales, considerándose un aspecto negativo de este medio masivo de comunicación, puesto que las RRSS son un canal demasiado rápido para generar críticas y malos comentarios, ocasionando que los consumidores puedan cambiar su percepción hacia una marca (Dodokh y Al Maaitah, 2019).

Las empresas que quieran mejorar su DO mediante las RRSS deben acudir a expertos para construir buenas comunidades con los clientes y garantizar la satisfacción del servicio; muchas empresas han contratado especialistas en *marketing digital*, *Community Manager*, los cuales son capaces de crear, construir y administrar las comunidades *online* entre los consumidores y la empresa (Guarneros, 2014).

Metodología

En el presente estudio cuantitativo se aplicaron encuestas dirigidas al personal directivo de las pymes ubicadas en Ciudad Victoria, Tamaulipas (López y Fachelli, 2015); el alcance es correlacional con un diseño transversal, porque se busca conocer la influencia de las RRSS hacia el DO. Con el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 21, se realizó el análisis factorial exploratorio (AFE) con la finalidad de comprobar la conformación y validez de las variables. Se determinó el coeficiente de correlación de Pearson para la interpretación de los datos obtenidos.

Tabla 1. Ficha técnica de investigación

Concepto	Descripción
Diseño de investigación	No experimental, transversal
Ámbito geográfico	Ciudad Victoria, Tamaulipas
Objeto de estudio	Pymes
Enfoque de estudio	Cuantitativo
Tipo de muestra	A conveniencia
Trabajo de campo	Abril-agosto 2022
Instrumento	Encuesta de escala Likert (5 puntos)
Método de aplicación del instrumento	Encuesta electrónica (<i>Microsoft Forms</i>)
Técnica de investigación	AFE y coeficiente de correlación de Pearson
<i>Software</i> estadístico	SPSS versión 21

Fuente: elaboración propia.

Se adaptó al contexto del COVID-19 el instrumento de investigación propuesto por Parveen et al. (2016), con 11 ítems destinados a valorar las RRSS, mientras que la variable del DO fue medida a través de 9 ítems. Para las opciones de respuesta se utilizó la escala Likert de 5 puntos donde: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = Desacuerdo; 3 = Indiferente; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

Tabla 2. Instrumento de investigación utilizado

Variable	Ítem
Redes sociales (RRSS)	RRSS1. Durante la pandemia del COVID-19 anunció o promocionó su producto o servicio en redes sociales
	RRSS2. Durante la pandemia del COVID-19 creó visibilidad de la marca de sus productos o servicios
	RRSS3. Durante la pandemia del COVID-19 realizó estudios de <i>marketing</i> de redes sociales (obtener referencias a través de me gusta, compartir, número de seguidores) para conocer la relación con sus clientes
	RRSS4. Durante la pandemia del COVID-19 desarrolló relaciones con los clientes a través de redes sociales
	RRSS5. Durante la pandemia del COVID-19 realizó actividades del servicio al cliente a través de redes sociales
	RRSS6. Durante la pandemia del COVID-19 obtuvo comentarios en redes sociales sobre los productos/servicios existentes
	RRSS7. Durante la pandemia del COVID-19 recibió comentarios en redes sociales sobre productos/servicios nuevos/próximos
	RRSS8. Durante la pandemia del COVID-19 llegó a nuevos clientes por medio de las redes sociales
	RRSS9. Durante la pandemia del COVID-19 buscó información en general en redes sociales
	RRSS10. Durante la pandemia del COVID-19 buscó información de su competencia en redes sociales
	RRSS11. Durante la pandemia del COVID-19 buscó información de sus clientes en redes sociales
Desempeño organizacional (DO)	DO1. Durante la pandemia del COVID-19 tuvo que hacer reducción del coste de comunicación con sus clientes
	DO2. Durante la pandemia del COVID-19 tuvo que reducir costo de publicidad o promoción
	DO3. Durante la pandemia del COVID-19 redujo el costo del servicio y soporte al cliente
	DO4. Durante la pandemia del COVID-19 mejoró el servicio al cliente
	DO5. Durante la pandemia del COVID-19 obtuvo mayor fidelidad y retención de clientes

Variable	Ítem
	DO6. Durante la pandemia del COVID-19 mejoró la relación con el cliente y obtuvo mayor accesibilidad a la información
	DO7. Durante la pandemia del COVID-19 obtuvo un acceso más fácil a la información de la competencia
	DO8. Durante la pandemia del COVID-19 obtuvo un acceso más fácil a la información de mercado
	DO9. Durante la pandemia del COVID-19 habilitó una entrega más rápida de información a los clientes

Fuente: elaborado a partir de Parveen et al. (2016, p. 2232).

El cuestionario diseñado fue sometido a pruebas de validez y confiabilidad confirmando la estructura subyacente de las variables analizadas, cuyos valores se describen en el apartado de resultados (Corral, 2009; Soriano, 2014). Se incluyó una sección de datos generales que permitió conocer las características de los encuestados: 1. Puesto/Cargo, 2. Antigüedad en el puesto, 3. Escolaridad, 4. Sexo, 5. Sector económico, 6. Antigüedad de la empresa en el mercado, y 7. Tamaño de la empresa según número de empleados.

Para la recolección de los datos, se conformó una muestra no probabilística y a conveniencia de 80 directivos en las pymes del sector industrial, comercial y de servicios de Ciudad Victoria, Tamaulipas, a quienes se realizó el levantamiento de los datos a través de formato digital, haciendo uso de Microsoft Forms y códigos QR.

Los datos fueron analizados para obtener los estadísticos descriptivos y caracterizar a los encuestados. Se recurrió al análisis factorial exploratorio para validar el instrumento de medición; después, el análisis correlacional determinó la relación que existe entre las RRSS y el DO, dando así cumplimiento al objetivo de la investigación.

Resultados

El cuestionario incluyó ítems sociodemográficos. Se aplicaron 80 encuestas, 2 fueron descartadas al no cumplir el requisito de zona geográfica correspondiente a la investigación. De los 78 restantes, el 80.8 % es dueño o propietario de la empresa (63 encuestados), 3.8 % gerente financiero (afín) (3 encuestados), 7.7 % gerente general (afín) (6 encuestados), y 7.7 % gerente operaciones (afín) (6 encuestados).

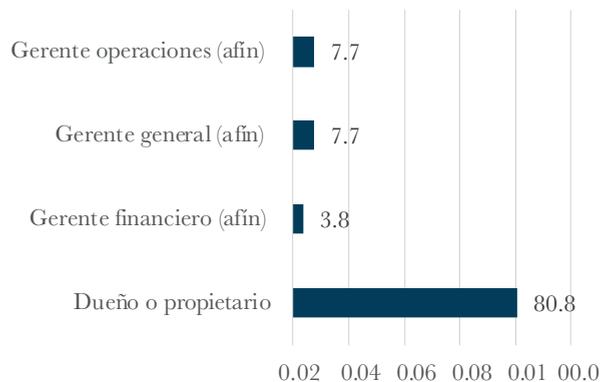


Figura 2. Estructura porcentual del puesto

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Respecto a la antigüedad en el puesto, el 59 % posee una antigüedad de 0 a 5 años (46 encuestados), 23.1 % de 6 a 10 años (18 encuestados), 6.4 % de 11 a 15 años (5 encuestados), 1.3 % de 16 a 20 años (un encuestado), y 10.2 % más de 20 años (8 encuestados).

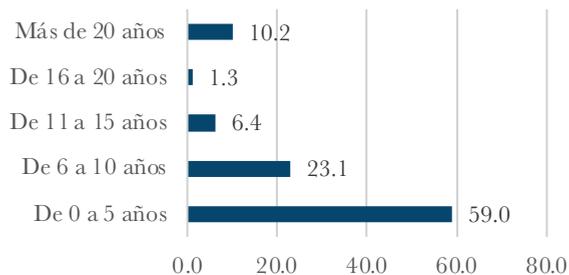


Figura 3. Estructura porcentual de la antigüedad en el puesto

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

En cuanto a la escolaridad de los encuestados, el 14.1 % tienen estudios de posgrado (11 encuestados), 76.9% licenciatura (60 encuestados), 7.7% preparatoria (6 encuestados), y solo un 1.3% señaló contar con secundaria terminada (un encuestado).

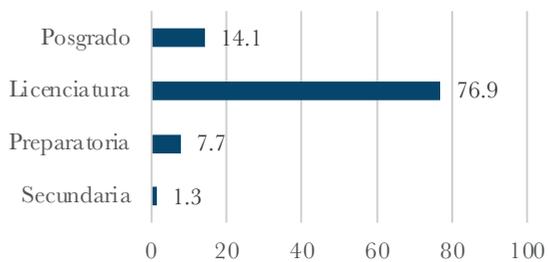


Figura 4. Estructura porcentual de la escolaridad

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Al continuar con los datos demográficos referente al sexo de los encuestados, el 37.2% es del sexo masculino (29 encuestados) y el 62.8% del femenino (49 encuestados).

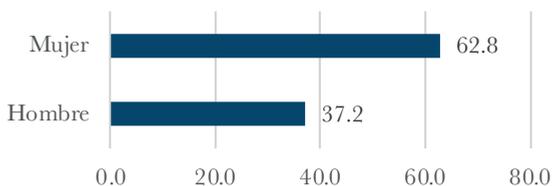


Figura 5. Estructura porcentual del sexo de los encuestados

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Acerca del sector económico, el 48.7% pertenece al sector comercial (38 encuestados), 3.8% al sector industrial (3 encuestados), y el 47.5% al sector servicios (37 encuestados).

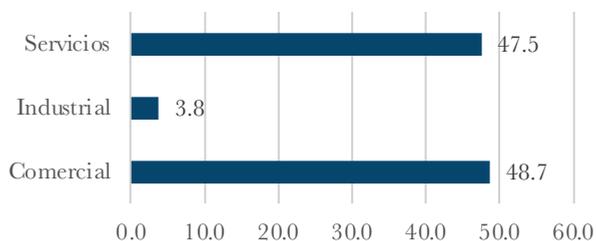


Figura 6. Estructura porcentual del sector económico

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Referente a la antigüedad de la empresa en el mercado, el 56.4 % tiene una antigüedad de 0 a 5 años (44 encuestados), 20.5 % de 6 a 10 años (16 encuestados), 5.1 % de 11 a 15 años (4 encuestados), 2.6 % de 16 a 20 años (2 encuestados), y 15.4% más de 20 años (12 encuestados).

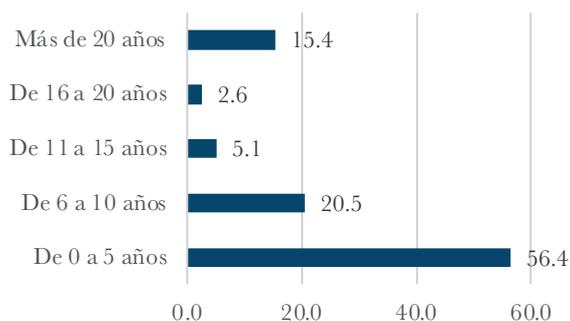


Figura 7. Estructura porcentual de la antigüedad de la empresa en el mercado
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Finalmente, respecto al tamaño de la empresa, el 76.9 % es micro (0 a 10 empleados) (60 encuestados), 17.9 % pequeña (11 a 50 empleados) (14 encuestados) y 5.2 % mediana (51 a 100 empleados) (4 encuestados). En el presente estudio, las microempresas se consideran parte de las pymes.

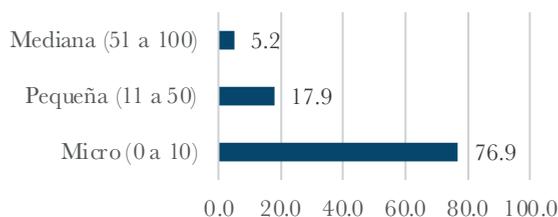


Figura 8. Estructura porcentual del tamaño de la empresa según número de empleados
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Al aplicar la técnica de AFE en las RRSS, se obtuvo una carga factorial entre 0.479 a 0.817. Sin embargo, al correr por primera vez el análisis en el SPSS, se descartaron dos ítems: RRSS3. *Realiza estudios de marketing de redes sociales (obtener referencias a través de me gusta, compartir, número de seguidores) para conocer la relación con sus clientes* ($\lambda = 0.479$); y RRSS8. *Llega a nuevos clientes por medio de las redes sociales* ($\lambda = 0.610$). La razón fue que no reunieron la carga factorial mínima requerida de .65.

Una vez retirados dichos ítems, se volvió a realizar el análisis y, en esta ocasión, se quitó el ítem RRSS6. *Obtiene comentarios en redes sociales sobre los productos/ servicios existentes* ($\lambda = 0.630$), por la misma razón. La matriz de componentes rotados final fue conformada por 8 de los 11 ítems que componen la sección de las RRSS.

La varianza total explicada fue de 76.469 %. Se valoró la utilidad del AFE, a partir de la media de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), en donde se alcanzó un indicador adecuado de 0.830. Igualmente, se consiguieron resultados apropiados en la prueba de esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 291.588470360809$; gl = 28; Sig. = 0.000) (Chin, 1998; Field, 2013).

Los 8 ítems que integraron la matriz de componentes rotados correspondiente a la sección de RRSS, se agruparon en dos factores, lo cuales se etiquetaron como:

- i. Retroalimentación de los clientes, compuesto de 4 ítems y con un Alpha de Cronbach de .818.
- ii. Manejo de la información, compuesto de 4 reactivos y con un Alpha de Cronbach de .816.

Tabla 3. RRSS: Estructura subyacente

Factor	Descripción del reactivo	Carga factorial (λ)	Estadísticos descriptivos			Alpha de Cronbach (α)	AFE
			Media	Dev. típ.	Rango		
Retroalimentación de los clientes	RRSS4. Desarrolla relaciones con los clientes a través de redes sociales	0.797	4.54	0.893	1-5	0.818	KMO = .83015 Prueba de esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 291.5884$; gl = 28; Significancia = 0.000)
	RRSS5. Realiza actividades del servicio al cliente a través de redes sociales	0.775	4.42	1.099			
	RRSS2. Crea visibilidad de la marca de sus productos o servicios en redes sociales	0.734	4.36	1.019			
	RRSS1. Anuncia o promociona su producto o servicio en redes sociales	0.723	4.45	1.040			

Factor	Descripción del reactivo	Carga factorial (λ)	Estadísticos descriptivos			Alpha de Cronbach (α)	AFE
			Media	Desv. típ.	Rango		
Manejo de la información	RRSS10. Busca información de su competencia en redes sociales	0.826	3.77	1.503	1-5	0.816	
	RRSS11. Busca información de sus clientes en redes sociales	0.792	3.79	1.418			
	RRSS9. Busca información en general en redes sociales	0.738	4.26	1.086			
	RRSS7. Recibe comentarios en redes sociales sobre productos/servicios nuevos/próximos	0.668	4.23	1.237			

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Con la técnica de AFE en las características DO a partir de la pospandemia mundial COVID-19, se obtuvo una alta carga factorial ($\lambda = 0.706$ a 0.928). En esta ocasión, todos los ítems reunieron la carga factorial mínima requerida ($\lambda > 0.65$), por ende, la matriz de componentes rotados fue conformada por los 9 ítems que componen la sección de DO. Se alcanzó una varianza total explicada del 74.933 %, complementada con un indicador satisfactorio del .698 en la medida de adecuación muestral KMO y con resultados aceptables en la prueba de esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 319.031797956014$; gl = 36; Sig. = 0.000) (Chin, 1998; Field, 2013; Hair et al., 2008).

Los 9 ítems que integraron la matriz de componentes rotados, correspondiente a la sección del DO, se agruparon en 3 factores, lo cuales se etiquetaron como:

- i. Reducción de costos, compuesto de 3 ítems y con un Alpha de Cronbach de 0.891.
- ii. Retención de los clientes, compuesto de 3 ítems y con un Alpha de Cronbach de 0.823.
- iii. Acceso a la información, compuesto de 3 ítems y con un Alpha de Cronbach de 0.746.

Con los resultados del análisis factorial, se confirma la estructura subyacente para las variables analizadas. En las RRSS fueron los factores de retroalimentación de los clientes y manejo de la información los validados para su análisis, en tanto que el DO se conformó por los factores de reducción de costos, retención de clientes y acceso a la información.

Tabla 4. Desempeño organizacional (DO): estructura subyacente

Factor	Descripción del reactivo	Carga factorial (λ)	Estadísticos descriptivos			Alpha de Cronbach (α)	AFE
			Media	Desv. típ.	Rango		
Reducción de costos	DO1. A partir de la postpandemia por COVID-19 tuvo que hacer reducción del costo de comunicación con sus clientes	0.928	3.03	1.537			KMO = 0.69832 Prueba de esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 319.0317$; gl = 36; Significancia = 0.000)
	DO2. A partir de la postpandemia por COVID-19 tuvo que reducir costo de publicidad o promoción	0.906	2.82	1.527	1-5	0.891	
	DO3. A partir de la postpandemia por COVID-19 redujo el costo del servicio y soporte al cliente	0.876	2.82	1.544			
Retención de los clientes	DO6. A partir de la postpandemia por COVID-19 mejoró la relación con el cliente y obtuvo mayor accesibilidad a la información	0.901	4.17	1.025			
	DO4. A partir de la postpandemia por COVID-19 mejoró el servicio al cliente	0.853	4.32	0.860	1-5	0.823	
	DO5. A partir de la postpandemia por COVID-19 obtuvo mayor fidelidad y retención de clientes	0.760	4.18	1.066			

Factor	Descripción del reactivo	Carga factorial (λ)	Estadísticos descriptivos			Alpha de Cronbach (α)	AFE
			Media	Desv. típ.	Rango		
Acceso a la información	DO7. A partir de la postpandemia por COVID-19 obtuvo un acceso más fácil a la información de la competencia	0.852	3.73	1.181			
	DO8. A partir de la postpandemia por COVID-19 obtuvo un acceso más fácil a la información de mercado	0.808	3.86	1.297	1-5	0.746	
	DO9. A partir de la postpandemia por COVID-19 habilitó una entrega más rápida de información a los clientes	0.706	4.24	1.034			

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El siguiente paso consistió en desarrollar el análisis de correlación entre los factores a fin de determinar la relación. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para interpretar los datos obtenidos mediante el *software* estadístico SPSS. Entre la correlación de los factores de RRSS y del DO se observó lo siguiente:

- i. El factor de RRSS “retroalimentación de los clientes” tiene una asociación positiva y significativa con el factor DO “retención de los clientes” (Pearson = 0.226 y Sig. = 0.047). Sin embargo, los resultados no permiten concluir empíricamente lo mismo para los factores DO “reducción de costos” (Pearson = 0.082 y Sig. = 0.477) y DO “acceso a la información” (Pearson = .129 y Sig. = .261).
- ii. El factor de RRSS “manejo de la información” tiene una asociación positiva y significativa con un factor del DO “acceso a la información” (Pearson = 0.622 y Sig. = 0.000). No obstante, el cálculo realizado no permite concluir empíricamente lo mismo para los factores DO “reducción de costos” (Pearson = 0.091 y Sig. = 0.426) y DO “retención de los clientes” (Pearson = 0.070 y Sig. = 0.545).

Tabla 5. Análisis de correlación entre los factores de las RRSS y del DO

Factores del RRSS	Tipo de coeficiente	Estadísticos	Factores del DO		
			Reducción de costos	Retención de los clientes	Acceso a la información
Retroalimentación de los clientes	Pearson	Coefficiente de correlación	0.082	0.226*	0.129
		Significancia (bilateral)	0.477	0.047	0.261
		N	78	78	78
Manejo de la información	Pearson	Coefficiente de correlación	0.091	0.070	0.622**
		Significancia (bilateral)	0.426	0.545	0.000
		N	78	78	78

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuestas.

Discusión de resultados y conclusiones

La investigación da a conocer que las RRSS representan un indicador estratégico para obtener referencias de los consumidores, a través del número de seguidores, la publicación de los productos o las reacciones positivas de los clientes. El 71 % de los empresarios afirman que a partir de la pospandemia, la relación con los clientes se ha fortalecido a través de las RRSS.

Real et al. (2014) mencionan que una de las características del sector empresarial es que han estado muy cerca de sus clientes, por esa razón la capacidad de discernir y la proximidad pueden ser mayores gracias a las redes sociales, y contribuir a un mejor desempeño y consolidar su posicionamiento en el mercado.

La pandemia fue una oportunidad para tener contacto virtual con el cliente, conocer sus gustos y preferencias, y conseguir su lealtad; la pospandemia permitió el desarrollo de estrategias de fidelización, con la finalidad de identificar

la relación ideal entre la empresa y el consumidor, que se viera reflejado en mejores indicadores del DO (Mazzini y Seminario, 2020).

Se demostró que los negocios que se adaptan a entornos desfavorables logran permanecer más tiempo en el mercado. Esta capacidad de adaptación se correlaciona positivamente con el DO en momentos críticos (García et al., 2021), tal como se comprobó con la presente evidencia empírica. Ante el desafío de la pandemia, las empresas optaron por nuevos métodos de trabajo que hicieran más eficientes sus procesos, siendo las redes sociales las predilectas ante los consumidores. En la variable de RRSS, el factor de retroalimentación de los clientes mostró una relación positiva y significativa con la variable de retención de los clientes, lo cual significa que, escuchar al consumidor, generará una retención del cliente; asimismo, atender sus dudas y garantizar la satisfacción de lo adquirido, la retención también se verá favorecida.

Se observó la variable de manejo de la información con una relación positiva con acceso a información, gracias a la identificación de las necesidades de los consumidores, recopilación de datos y eficiencia para hacer uso de ellos, lo cual concluye estadísticamente la relación positiva entre las RRSS y el desempeño organizacional de las mipymes.

Como delimitaciones de la presente investigación, se puntualiza que únicamente se analizó la interrelación entre la variable de RRSS y el DO; por ello, una subsecuente línea de investigación a considerar por la comunidad académica sería la inclusión de otras variables en la interrelación con las RRSS (el desempeño financiero y estratégico). Los futuros trabajos podrían concentrarse a un área económica en particular (sector eléctrico-electrónico, restaurantero, entretenimiento, etcétera) para promover las políticas proactivas o enseñanzas generadas a partir del análisis efectuado. Finalmente, el levantamiento digital de encuestas abarcó la región geográfica de Ciudad Victoria, Tamaulipas, México; por ende, se ve restringida la generalización de los resultados obtenidos.

Referencias

- Aldape, K. A., Abrego, D. y Medina, J. M. (2016). Análisis de la percepción de uso de las redes sociales como herramienta de *marketing* en las Mipymes de Tamaulipas, México. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, 18(6), 49-65. <https://doi.org/10.17013/risti.18.49-65>
- Anbazhagu, U. V., Niveditha, V. R., Bhat, C. R., Mahesh, T. R., Kumar, V. V. y Swapna, B. (2024). High-Performance Technique for Item Recommendation in Social Networks using Multiview Clustering. *International Journal of Computers Communications & Control*, 19(1). <https://doi.org/10.15837/ijccc.2024.1.5818>
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. y Stephen, A. T. (2020). El futuro de las redes sociales en el marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79-95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Barradas, M. R., Rodríguez, J. y Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 21-40. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Bertolli, M., Roark, G., Urrutia, S. y Chiodi, J. (2017). Revisión de modelos de madurez en la medición del desempeño. *INGE CUC*, 13(1), 70-83. <http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.13.1.2017.07>
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J. y Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(5916), 892-895. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1165821>
- Boyd, D. M. y Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 13-26.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Cárdenas, X., Jimenez, E., Holovaty, M. y Lara, E. (2020). El impacto de las redes sociales en la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 173-182 [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.173-182](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.173-182)
- Carton, R. (2004). *Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study* [Tesis de doctorado]. University of Georgia.
- Castañón, J. C., Baca, J. R., Macías, J. C. y Villanueva, V. (2021). Red social Facebook como herramienta de *marketing* en micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 882-897. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.27>

- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-17.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 228-247.
- Díaz, A., López, F., González, R. y Preciado, L. (2013). *Mercadotecnia digital y publicidad online*. Editorial Universitaria.
- Dodokh, A. M., y Al Maaitah, M. A. (2019). Impact of Social Media Usage on Organizational Performance in the Jordanian Dead Sea Cosmetic Sector. *European Journal of Business and Management*, 11(2), 2222-2839. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-2-09>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.
- Forbes México (2023, 4 de septiembre). *Redes Sociales: casi el 60 % de la población mundial ya las usa*. <https://www.forbes.com.mx/redes-sociales-casi-el-60-de-la-poblacion-mundial-ya-las-usa/>
- García, R., Valle, D. y Canales, A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Guarneros, I. (2014). *Más competitivas que pequeñas: Imagen corporativa a la medida de su empresa*. Grupo Editorial Patria.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2008). *Análisis multivariante*. Prentice Hall.
- Hassan, S., Nadzim, A., Zaleha, S., y Shiratuddin, N. (2015). Strategic use of social media for small business based on the AIDA model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172(1), 262-269. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.363>
- He, J., Hu, C. y Lin, C-C. (2022). Service Innovation, Inter-organizational Trust, and Performance in Hospital Platforms: Social Network and Agency Perspectives. *Front. Public Health*, 10(1). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.819371>
- Henderson, A. y Bowley, R. (2010). Authentic dialogue? The role of “friendship” in a social media recruitment campaign. *Journal of Communication Management*, 14(3), 237-257. <https://doi.org/10.1108/13632541011064517>
- Hussain, A. Ahmad, S. A., Mia, S., Ahmed, F. y Prommee, P. (2024). Relationship between business information, business networking, access to finance and financial performance of social enterprises: Perspective of resource-based view and signalling theory. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285062>
- Hütt, H. H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121-128. <https://doi.org/10.15517/rr.v9i2.1513>
- Kaplan, A. y Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

- Ledezma, V., Bernal, I. y Pedraza, N. A. (2019). Valoración del desempeño organizacional en empresas tamaulipecas. *VinculaTégica*, 5(1), 430-439. <https://doi.org/10.29105/vtga5.1-919>
- López, O. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- López, O., Beltrán, C., Morales, R. y Cavero, O. (2018). Estrategias de *marketing* digital por medio de redes sociales en el contexto de las Pymes del Ecuador. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.33210/ca.v7i2.167>
- Lozares, C. (1996). La teoría de las redes sociales. *Papers. Revista Sociológica*, 48(1), 103-126. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v48n0.1814>
- Maldonado, A. C., Vargas, R. T. y Flores, A. H. (2021). Códigos de modernidad: industria cultural digital y la economía global de desarrollo, TikTok. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 6(3), 257-274. <https://doi:10.5281/zenodo.5659826>
- Martínez, A. F. y Reynoso, O. Y. (2016). Las redes sociales como impulsor en el crecimiento de los Emprendedores y las Mipymes. *Revista de Negocios & PyMES*, 2(5), 34-44.
- Mazzini, E. y Seminario, R. (2020). Estrategias de *marketing* digital en los clientes del laboratorio ABBOTT durante la pandemia covid-19-San Juan de Lurigancho. *Revista Científica Ágora*, 7(2), 145-150. <https://doi.org/10.21679/arc.v7i2.182>
- Muafi, M. (2020). A Nexus among Strategic Orientation, Social Network, Knowledge Sharing, Organizational Innovation, and MSMEs Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 327-338. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.327>
- Muñoz, M. M., Fragueiro, M. S. y Ayuso, M. J. (2013). La importancia de las redes sociales en el ámbito educativo. *Escuela Abierta*, 16(1), 91/104.
- Organización Mundial de la Salud. (2020, 27 de abril). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Palacios, D., Gallego, J. F. y Guijarro, M. (2021). A recipe for success: Crowdsourcing, online social networks, and their impact on organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 165(1). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120566>
- Park, J., Ahn, H., Kim, D. y Park, E. (2024). GNN-IR: Examining graph neural networks for influencer recommendations in social media marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78(1). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.10370>
- Parveen, F., Jaafar, I. y Ainin, S. (2016). Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. *Management Decision*, 54(9), 2208-223. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0336>
- Quezada, M. E., Ruiz, G. y Munguía, M. (2022). La importancia de las redes sociales en las Mipymes en tiempos de covid-19: caso de estudio Orizaba, Veracruz, México.

- Sapienza International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 157-168. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.213>
- Real, I., Leyva, A. B. y Heredia, J. A. (2014). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de *marketing* de las Pymes. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 7(19). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i19.47>
- Recuero, R. (2009). *En redes sociais na internet*. Sulinas.
- Santos, M. y Bastos, A. B. (2007). Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre a mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 15-30. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000300003>
- Soriano, A. M. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos*, (14), 19-40. <https://doi.org/10.5377/dialogos.v0i14.2202>
- Valdez, L. E., Rascón, J. A., Ramos, E. A. y Huerta, J. E. (2012). Redes sociales, una Estrategia Corporativa para las Pymes de la región de Guaymas Sonora México. *Dialnet Revista*, 1(1), 62-74. <https://doi.org/10.15558/fir.v1i1.15>
- Wang, Y., Cao, Y., Xi, N. y Chen, H. (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance-The Moderating Role of Social Networks. *Front. Psychol*, 12(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.670132>
- Weber, L. (2010). *Marketing en las redes sociales: Cómo las comunidades de consumidores digitales construyen su negocio*. McGraw Hill.
- Zhang, Q., Oo, B. L. y Lim, B. T. H. (2022). Linking corporate social responsibility (CSR) practices and organizational performance in the construction industry: A resource collaboration network. *Resources, Conservation and Recycling*, 179(1). <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.106113>
- Zukerfeld, M. (2014). Todo lo que usted quiso saber sobre Internet, pero nunca se atrevió a googlear. *Hipertextos*, 1(2), 64-103.



CAPÍTULO 2

Factores que afectan el consumo impulsivo de las personas en un contexto de emergencia sanitaria

Francisco Isai Morales Sáenz¹

Enrique Ismael Meléndez Ruiz²

Demian Ábrego Almazán³

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar cómo la ansiedad ocasionada por una emergencia sanitaria, junto a la percepción de control, las presiones sociales y las tendencias materialistas, pueden influir en compras impulsivas. El comportamiento de las personas durante la contingencia del COVID-19 generó resultados negativos como: compras de pánico, mentalidad de rebaño y ansiedad; desde la teoría del comportamiento planeado, se propone una estrategia metodológica con enfoque cuantitativo, mediante el uso de un modelo de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis. Se alcanzó una muestra de 286 personas mayores a 18 años que realizan compras por Internet. Los hallazgos muestran que la ansiedad, el materialismo y las presiones sociales influyen en el consumo impulsivo, y el materialismo es un mediador entre la ansiedad por pandemia y el consumo impulsivo.

Palabras clave: consumo impulsivo, control percibido, presiones sociales, ansiedad por pandemia, materialismo.

^{1 3} Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo: fmsaenz@uat.edu.mx.

² Profesor de Tiempo Completo en investigación en la Universidad La Salle Victoria. Correo: enrique.melendez@ulsavictoria.edu.mx

Introducción

La emergencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-CoV-2 desencadenó una serie de sucesos a nivel mundial; fue un fenómeno histórico y de gran trascendencia por los impactos ocasionados en todos los ámbitos de la sociedad (Wu et al., 2020). La contingencia sanitaria derivó en restricciones a nivel global, en donde los gobiernos establecieron medidas para evitar la propagación del virus, como la restricción del contacto físico y el cierre de fronteras, impactando en las funciones de los negocios y en otras actividades esenciales.

Una de las áreas que tomó un mayor auge derivado del confinamiento, fueron las del comercio electrónico, que representó una oportunidad para satisfacer las necesidades en la adquisición de bienes y servicios por medio del Internet. Todo lo vivido durante la pandemia, trajo consigo una serie de cambios en el comportamiento del consumidor (Bisaria, 2021), influyendo en las dinámicas de consumo generando una tendencia hacia las compras impulsivas (Li et al., 2020; Shichang et al., 2020).

Esta investigación analiza factores como la ansiedad, el control percibido, la percepción de control, las presiones y su efecto en el consumo impulsivo de las personas en la emergencia sanitaria, presiones sociales y materialismo como mediador entre la ansiedad por pandemia y el consumo impulsivo, en el estado de Tamaulipas ubicado al noreste de México. La poca literatura existente enfocada en este fenómeno en un contexto de emergencia sanitaria, representa un área de oportunidad para encontrar evidencia empírica, contribuyendo a la literatura y al enriquecimiento del estado del arte sobre el tema.

Marco teórico

Para lograr el objetivo, se toma como base la teoría del comportamiento planeado de Ajzen, que analiza las actitudes, normas subjetivas y el control conductual percibido hasta una base subyacente de creencias sobre el comportamiento. Esta teoría define algunos de los conceptos más importantes de las ciencias sociales y del comportamiento, permitiendo la predicción y comprensión de comportamientos particulares en contextos específicos (Ajzen, 1991).

Consumo impulsivo en tiempos de pandemia

La contingencia sanitaria del SARS-CoV-2 tomó al mundo por sorpresa, las medidas implementadas generaron incertidumbre, impactando a los consumidores, quienes comenzaron a realizar compras compulsivas por el nivel de ansiedad experimentado durante la contingencia. Una ansiedad elevada estimula al consumidor a comprar productos que no necesita o más de los que usaría (Islam

et al., 2020). Los compradores compulsivos son individuos que tienen una baja autoestima y son propensos a la depresión y a la ansiedad (Huang et al., 2022); esta última se da particularmente en personas intolerantes a la incertidumbre que los rodea.

Li et al. (2020) investigaron el comportamiento de consumo impulsivo en un contexto de pandemia en 297 ciudades de China con un modelo de ecuaciones estructurales, determinando que la pandemia afecta el consumo impulsivo de las personas. De igual manera, Shichang et al. (2020) estudiaron la relación entre el COVID-19 y la disposición al consumo pospandemia, a través de un experimento en dos etapas, concluyendo que el aburrimiento durante la pandemia aumentó las compras impulsivas pospandemia. Phang et al. (2021) examinaron el comportamiento de compra de los consumidores en Malasia durante la contingencia sanitaria, alcanzando 286 encuestas y encontrando que la intolerancia a la incertidumbre impacta en las compras compulsivas. La primera hipótesis de investigación es:

H1. La ansiedad por pandemia está relacionada positivamente con el consumo impulsivo.

El control percibido y el materialismo en relación con la emergencia sanitaria

Otros aspectos relacionados con el consumo impulsivo son el control percibido y el materialismo. Este tipo de consumo se puede dar de forma espontánea como un rasgo de personalidad emergente en personas con un deseo incontrolable de comprar (O'Guinn y Faber, 1989). Al respecto, Li et al. (2020) establecen que el consumo impulsivo podría ser otra forma en que los consumidores lidian con la baja sensación de control, ya que durante las emergencias de salud pública pueden disminuir su control percibido e incrementar su tendencia materialista. La compra compulsiva es un patrón de impulsos intrusivos encaminados a la adquisición de bienes con un valor económico fuera del alcance de los consumidores (Müller et al., 2021), que lleva a la persona a invertir tiempo y recursos que pueden comprometer aspectos importantes de su vida y de su familia (Felipe et al., 2023).

Darrat et al. (2023) señalan que la ausencia de control para el consumo induce a la persona a efectuar compras impulsivas innecesarias, con el propósito de reducir malestar emocional como estrés o ansiedad. Ese comportamiento excesivo e inapropiado provoca sentimientos de culpa y arrepentimiento por la falta de control en el consumidor (Sari y Suyasa, 2017). El materialismo hace referencia a la adquisición y posesión de bienes materiales con el propósito de alcanzar metas personales y lograr un estado deseado (Lavuri et al., 2023). A los materialistas se les considera personas insatisfechas con la vida, creen que los bienes pueden proporcionarles un mejor estado de ánimo, orillándolos a las compras impulsivas

y excesivas de ciertos productos (Moon et al., 2022). El materialismo es uno de los factores relacionados con las conductas de compra impulsiva, junto con el contexto sociocultural de los individuos (De Pasquale et al., 2022).

La influencia del materialismo con el consumo impulsivo es analizada en el trabajo de Tarka (2020), quien realiza un estudio correlacional en dos países distintos. La obtención de datos fue de 504 consumidores, mostrando una relación significativa entre las dos variables. En el estudio desarrollado por Wang y Zhai (2022) se analiza la relación entre ambas variables con sujetos de estudio de dos países. Con un total de 313 encuestas a consumidores chinos y 309 a estadounidenses, se determina que el materialismo es un factor que alienta la compra compulsiva entre los consumidores de ambos países. Por último, los resultados de Li et al. (2020) arrojaron que el control percibido y el materialismo juegan roles mediadores entre la severidad de una pandemia y el consumo impulsivo. Derivado de lo anterior, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

H2. El control percibido está relacionado negativamente con el consumo impulsivo.

H3. El materialismo está relacionado positivamente con el consumo impulsivo.

H4. El control percibido está relacionado negativamente con el materialismo.

H5. El materialismo tiene un rol mediador en la relación entre el control percibido y el consumo compulsivo.

Presiones sociales

Respecto a las presiones sociales, no se han encontrado investigaciones que relacionen esta variable con el consumo compulsivo; sin embargo, es de suma relevancia al momento de evaluar la conducta del consumidor, tal como indican Sánchez-Zambrano et al. (2017). La cultura y las dinámicas sociales en el contexto mexicano dan pie a este tipo de actitudes hacia los consumidores. Wang et al. (2020) sugieren examinar las variables en un contexto de relación o dinamismo social, a fin de enriquecer la investigación sobre la compra impulsiva. Lo anterior deriva en la última hipótesis de investigación, que se muestra a continuación; se integran de manera gráfica las hipótesis planteadas en la propuesta del modelo teórico para el desarrollo de la investigación:

H6. Las presiones sociales están relacionadas positivamente con el consumo impulsivo.

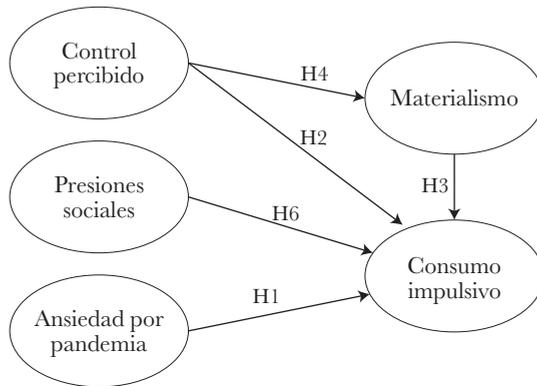


Figura 1. Modelo de investigación

Fuente: elaboración propia.

Metodología

La pandemia ha sido uno de los eventos de mayor trascendencia en la población mundial en los últimos años. Los efectos causados en la sociedad han sido un gran reto, intentando buscar soluciones para contrarrestar las medidas y restricciones ocasionadas por la contingencia sanitaria. Una solución fue la transición de un entorno tradicional de venta al *retail* a uno en línea, mediante un dispositivo electrónico, donde las personas tienen una gran variedad de productos a un solo clic de distancia.

Esto ha derivado el desarrollo de comercio electrónico y la utilización de los dispositivos inteligentes para la adquisición de bienes y servicios por medio del Internet. Además de los aspectos tecnológicos y económicos, existen ámbitos psicológicos como la ansiedad, las presiones sociales, el control percibido y el materialismo; elementos que se han integrado en el desarrollo del estudio para conocer su efecto sobre las compras compulsivas, en la región noreste de México. Los hallazgos pueden proporcionar evidencia útil y valiosa para la comunidad científica, y sobre todo para las áreas de *marketing* social, con el propósito de que se desarrollen estrategias y líneas de acción para promover comportamientos de consumo más positivos.

La estrategia metodológica para alcanzar los objetivos de la investigación es de enfoque cuantitativo, de alcance explicativo y correlacional, no experimental. Para la recolección de los datos, se empleó el cuestionario. De acuerdo con Zikmund (2002), el propósito de este instrumento es la identificación de características sobre un grupo particular, así como describir patrones de conducta y actitudes, siendo una de las finalidades de esta investigación. Para la validación del instrumento, se

envió el cuestionario a expertos en áreas de tecnologías, *marketing* y ciencias sociales. Se obtuvo retroalimentación sobre algunas inconsistencias y se hicieron los ajustes correspondientes.

El instrumento se elaboró en Google Forms, ya que debido a las restricciones de contacto y convivencia por la pandemia del SARS-CoV-2, dificultaría su aplicación a la población objetivo. Por lo tanto, se dispersó el enlace en línea a personas mayores de edad mediante mensaje directo, correo electrónico y dispersión por redes sociales (Facebook, Instagram, y WhatsApp), señalándoles el objetivo del cuestionario, y aclarando que los fines eran exclusivamente académicos. El levantamiento de datos se dio entre octubre y diciembre de 2022, alcanzando un total de 286 cuestionarios válidos, después se validó el instrumento por medio del uso de la herramienta estadística de segunda generación basada en ecuaciones estructurales SmartPLS V.4.

Resultados

De la muestra recolectada, el 57 % representa a mujeres, mientras que el 43% a los hombres. En cuanto a la distribución geográfica, el 98 % proviene de Tamaulipas. Respecto al rango de edades, la muestra está compuesta por un 66 % de personas entre 18 y 25 años, es decir, la edad suficiente para abrir cuentas bancarias y tramitar tarjetas de débito y crédito, un 22 % entre 26 y 32 años y el resto de las personas con edades superiores a 33 años (12 %). En relación con los hábitos de consumo y los posibles niveles de ansiedad o estrés presentados durante la pandemia, el 84 % ha realizado compras por Internet y un 45 % sufrió ataques de ansiedad durante el confinamiento sanitario durante el 2020.

Validación del modelo de medida

Para validar el modelo, se evaluaron las cargas individuales de los indicadores, la confiabilidad interna, el Alfa de Cronbach, el rho_A, y a nivel constructo con la varianza extraída media (AVE) y la validez discriminante. La consistencia interna de los constructos se sitúa por encima de 0.707, superando el mínimo recomendado (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 1. Validación del modelo de medida

Constructo	Ítem	Carga	Consistencia interna	Alfa de Cronbach	AVE	rho_A
Ansiedad (PA)	PA1	0.710	0.790	0.790	0.558	0.796
	PA4	0.823				
	PA5	0.702				
Consumo (IC)	IC1	0.823	0.880	0.878	0.597	0.887
	IC2	0.818				
	IC3	0.855				
	IC4	0.663				
	IC6	0.685				
Materialismo (M)	M6	0.745	0.817	0.818	0.601	0.829
	M7	0.689				
	M8	0.879				
Presiones (NS)	NS1	0.761	0.861	0.863	0.609	0.866
	NS3	0.698				
	NS4	0.786				
	NS5	0.867				
Control Percibido (PC)	PC1	0.852	0.864	0.866	0.681	0.870
	PC2	0.742				
	PC3	0.875				

Fuente: elaboración propia.

La fiabilidad se midió con el Alfa de Cronbach, que se ubica por encima de 0.7 recomendado por Nunnally (1978). Mientras que la validez convergente, es medida con la varianza media extraída (AVE, por sus siglas en inglés), y cuyo objetivo es determinar que las variables observables sean explicadas de forma adecuada por sus correspondientes constructos (Dijkstra y Henseler, 2015). Los valores obtenidos superan el valor mínimo recomendado de 0.500 (Hair et al., 2010). Además de la validez convergente, se examinó la discriminante por medio del criterio de relación de las correlaciones, a través del criterio HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*). De acuerdo con Kline (2016), para ser válido, los valores obtenidos deben situarse por debajo del umbral de 0.85, lo cual indica que se estableció la discriminante para el estudio.

Tabla 2. Validez discriminante criterio HTMT

	Ansiedad	Consumo	Materialismo	Presiones	Control
Ansiedad	--				
Consumo	0.516	--			
Materialismo	0.418	0.632	--		
Presiones	0.420	0.547	0.380	--	
Control	0.475	0.448	0.440	0.280	--

Fuente: elaboración propia.

Resultados del modelo estructural

A continuación se presentan los resultados del modelo y de las hipótesis propuestas, así como la forma gráfica de los resultados obtenidos por medio del nomograma arrojado por el *software* SmartPLS. Estos resultados permitieron aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

Tabla 3. Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Coefficiente <i>Path</i>	Estadístico <i>t</i>	<i>p</i> -Valor	Resultado
H1. Ansiedad → Consumo	0.181	3.090 **	0.002	Aceptada
H2. Control → Consumo	0.102	1.881 n.s.	0.060	Rechazada
H3. Materialismo → Consumo	0.400	7.705***	0.000	Aceptada
H4. Control → Materialismo	0.441	9.307***	0.000	Rechazada
H5. Control → Materialismo → Consumo	0.177	5.868***	0.000	Aceptada
H6. Presiones → Consumo	0.294	5.744***	0.000	Aceptada

*** *t-value* > 3.310 ($p < 0.001$), ** *t-value* > 2.586 ($p < 0.01$), * *t-value* > 1.965 ($p < 0.05$), n.s. – no significativa

Fuente: elaboración propia.

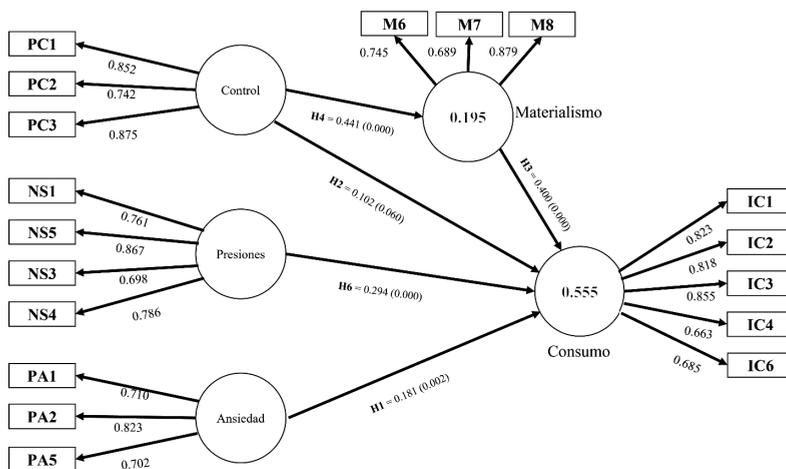


Figura 2. Resultados del modelo: coeficiente Path y significancia estadística
Fuente: elaboración propia.

Discusión

Hipótesis 1, de la relación de la ansiedad por pandemia con el consumo impulsivo, es aceptada, de acuerdo con los valores observados, teniendo un coeficiente *Path* de 0.181, y un estadístico *t* con un valor de 3.09 y una significancia de 0.002. Observándose que la ansiedad e incertidumbre de contagiarse del virus del SARS-CoV-2, deriva en el deseo impulsivo de realizar compras de productos no indispensables o que no van a ser utilizados por el consumidor, este resultado va acorde con el estudio de Prieto y Aznal (2006), quienes analizan la relación de altos niveles de ansiedad y la adicción al consumo, compras impulsivas, descontrol de gastos, y compras no responsables.

En el estudio de Belmont et al. (2021), analizaron la relación entre la impulsividad hacia las compras de comida chatarra y la ansiedad en los jóvenes, en donde son propensos a consumir estos productos al momento de pasar ciertas situaciones sociales (como hablar en público, trabajar en equipo e interactuar socialmente), debido al poco esfuerzo que implica conseguirlos, un caso similar al consumo impulsivo de Internet derivado de la ansiedad al tener un fácil acceso a servicios no necesarios.

La *Hipótesis 2*, de la relación negativa del control percibido con el consumo impulsivo, es rechazada, es decir, una sensación o sentimiento de tener el control de lo que sucede en la persona, así como la disposición de recursos, no influye en el consumo compulsivo. El resultado obtenido es distinto a investigaciones previas

que han tratado esta relación (Li et al., 2020, Nam et al., 2017), quizás debido a la diferencia de edad, pues la muestra recolectada sigue siendo representada por personas jóvenes que podrían, o no, seguir estudiando y no cuentan con la solvencia monetaria para efectuar este tipo de compras.

Esto se puede comparar con el estudio de Coria et al. (2021), quienes buscaron analizar el comportamiento impulsivo en las compras en línea y su relación con el materialismo, en donde mostró ser uno de los factores más influyentes, y que, junto al nivel de estabilidad emocional, explican el comportamiento de las compras impulsivas e innecesarias por Internet al utilizarlas como regulaciones de los estados emocionales, casos que pueden ser aprovechados por los negocios en sus estrategias de *marketing* digital.

Respecto a la *Hipótesis 3*, en donde el materialismo tiene una relación positiva con el consumo impulsivo, es aceptada al mostrar un coeficiente *Path* de .400, un estadístico *t* de 7.705 y una significancia de 0.000; en otras palabras, que el deseo de la obtención de lujos, así como la aspiración y deseo de poseer más bienes materiales, influye positivamente en el empuje que tiene el consumidor por un dispendio impulsivo, cuyo resultado concuerda con diversos estudios que abordan esas temáticas ocurridas durante el confinamiento en varios países (Lavuri, 2021; Li et al. 2020; Tantawari, 2023).

En lo concerniente a la *Hipótesis 4*, de la relación negativa del control percibido con el materialismo, es rechazada al contar con un coeficiente *Path* de 0.441 positivo, un estadístico *t* de 9.307 y una significancia de 0.000; es decir, una alta percepción de control conductual por parte del consumidor promueve el deseo de la obtención de bienes o lujos materiales con los que no cuenta. Resultados que contrastan a los estudios de Li et al. (2020) y Retamal et al. (2020), en los que demuestran que el control conductual tiene un efecto negativo sobre el materialismo en los compradores por Internet, como una secuela adversa pospandemia, estipulando que las personas adoptarían una actitud más responsable al cuidar sus recursos monetarios en caso de una emergencia que comprometa su estilo de vida. Para el caso particular de este estudio, el efecto contrario podría ser resultado de diferencias culturales, pues, estadísticamente, 4 de cada 10 mexicanos no piensan en ahorrar para un futuro o una emergencia inmediata (INEGI, 2021), a diferencia de las regiones orientales que tienden a llevar una vida más disciplinada.

Respecto a si el materialismo tiene un rol mediador en la relación entre las variables de control y consumo, la *Hipótesis 5* se acepta, es decir, el control conductual no se relaciona directamente con el consumo compulsivo; sin embargo, a través de la mediación del materialismo, esta relación se da dentro del análisis de estas dos variables, como en los estudios de Coria et al. (2021) y Santini et al. (2017), quienes

se basaron en el análisis de los antecedentes y consecuencias del materialismo y la impulsividad, destacando que el consumo de estatus y el conspicuo sobresalen como efecto del materialismo en regiones occidentales.

En la *Hipótesis 6*, donde las presiones sociales se relacionan de forma positiva con el consumo impulsivo de los consumidores, es aceptada, al contar con un coeficiente *Path* de 0.294, un estadístico *t* de 5.744 y una significancia de 0.000, lo cual indica que las personas cercanas al consumidor influyen en su comportamiento, llegando a considerar la adquisición de bienes o servicios por las presiones sociales de sus familiares o amigos. Un efecto similar se vio en los estudios de Gutiérrez et al. (2016) y Quintano-Méndez et al. (2023), en donde las presiones sociales que ejercen los círculos más cercanos a los jóvenes consumidores los hace más propensos a realizar compras innecesarias.

Conclusiones

La investigación se enfocó en analizar aquellos factores que propician el consumo compulsivo de las personas dentro del contexto de la contingencia sanitaria del COVID-19. El modelo teórico propuesto se validó mediante una serie de análisis estadísticos, mostrando hallazgos que pueden ser de beneficio para la comunidad científica en la búsqueda de alternativas acerca del consumo compulsivo en tiempos de pandemia.

Los resultados revelaron que la pandemia originada por el SARS-CoV-2 hizo que las personas y organizaciones tuvieran una dependencia de los medios y dispositivos electrónicos para hacer frente a la adaptación a la nueva normalidad. El comercio electrónico tuvo un mayor auge durante el confinamiento, pues las restricciones representaron un área de oportunidad para las actividades de este sector, en donde, por medio de Internet, las personas podían adquirir bienes y servicios desde la comodidad de su hogar. A la par de esta ventaja, se observó un cambio en el comportamiento de los consumidores, influyendo en la dinámica de consumo y generando una tendencia creciente hacia las compras compulsivas.

Estos hallazgos pueden ser de utilidad para el *marketing* social, en la búsqueda de alternativas para promover comportamientos de consumo adecuados (Şentürk, 2021). En la pandemia, los niveles de ansiedad por el miedo al contagio se incrementaron; el mecanismo psicológico de las personas pudo haber sufrido modificaciones y volverlos más propensos a realizar compras impulsivas, tratando de compensar el estrés. Esto podría perdurar, aunque la severidad de la pandemia haya disminuido, y verse reflejado en el papel que la sensación de control y el materialismo tienen como rol mediador ante el consumo impulsivo de los jóvenes mexicanos.

La investigación presenta una serie de limitaciones. En una primera instancia, los resultados no pueden ser generalizados, ya que la muestra estudiada se encuentra en la región noreste de México; además, únicamente se consideran a los consumidores que realizan compras por Internet. Sería conveniente la realización de estudios similares en distintas regiones del país, con el propósito de contrastar los resultados. Para el desarrollo de futuras investigaciones, se recomienda la integración de las variables del modelo, que permitan robustecer el prototipo teórico propuesto y validar la aplicación en contextos distintos, permitiendo el enriquecimiento de la literatura científica relacionada con la temática.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-t
- Belmont, J. N. A., Sánchez, P. R. y Sierra, A. V. (2021). Ansiedad como predictor de la conducta impulsiva en niños con sobrepeso y obesidad. *Psicología y Salud*, 31(2), 179-194.
- Bisaria, C. (2021). Impact of Covid-19 on Consumer Behaviour. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 33(2), 86-96. doi:10.33975/riuuq.vol33n2.506
- Coria, M. D., Acosta, J. A., Abarzúa, M. I., Rodríguez, V. B., Lavanderos, J. C., Valenzuela, P. A. et al. (2021). Estilos de consumo, actitudes hacia el dinero, y materialismo en adolescentes chilenos y ecuatorianos. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, 29(58).
- Darrat, A. A., Darrat, M. A. y Darrat, M. A. (2023). Does wanting more lead to losing control? Examining the psychological drivers of compulsive buying. *Young Consumers*, 24(1), 56-73. doi:10.1108/YC-01-2022-1453
- De Pasquale, C., Morando, M., Platania, S., Sciacca, F., Hichy, Z., Di Nuovo, S. et al. (2022). The role of anxiety and self-esteem in the risk of eating disorders and compulsive buying behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 16245. doi:10.3390/ijerph192316245
- Dijkstra, T. K. y Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81(1), 10-23.
- Felipe, I. J., Silva, M. M. y Ceribeli, H. B. (2023). Precedents of the compulsive use of a credit card: an analysis of university students' buying behavior. *Revista de Gestão*, 30(1), 47-61. doi:10.1108/REG-12-2020-0122
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Gutiérrez, M., Lopera, X. M. y Cruz, L. N. (2016). Factores de riesgo y de protección asociados al consumo de alcohol en adolescentes. *Revista Electrónica Psiconex*, 8(12), 1-10.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: International Version*. Pearson.
- Huang, H. L., Chen, Y. Y., y Sun, S. C. (2022). Conceptualizing the Internet Compulsive-Buying Tendency: What We Know and Need to Know in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, *14*(3), 1549. doi:10.3390/su14031549
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI-. (2021). *Encuesta Nacional sobre las Finanzas de los Hogares*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ENFIHinegi.pdf>
- Islam, T., Pitafi, A. H., Arya, V., Wang, Y., Akhtar, N., Mubarik, S. et al. (2020). Panic buying in the COVID-19 pandemic: a multi-country examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *59*, 102357. doi:10.1016/j.jretconser.2020.102357
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling* (4th ed. ed.). Guilford.
- Lavuri, R. (2021). Intrinsic factors affecting online impulsive shopping during the COVID-19 in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets* (ahead-of-print).
- Lavuri, R., Jaiswal, D., y Thaichon, P. (2023). Extrinsic and intrinsic motives: panic buying and impulsive buying during a pandemic. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *51*(2), 190-204. doi:10.1108/IJRDM-01-2022-0010
- Li, M., Zhao, T., Huang, E. y Li, J. (2020). How Does a Public Health Emergency Motivate People's Impulsive Consumption? An Empirical Study during the COVID-19 Outbreak in China. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, *17*. doi:10.3390/ijerph17145019
- Moon, M. A., Faheem, S. y Farooq, A. (2022). I, me, and my everything: Self conceptual traits and compulsive buying behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *68*, 103075. doi:10.1016/j.jretconser.2022.103075
- Müller, A., Laskowski, N. M., Trotzke, P., Ali, K., Fassnacht, D. B., De Zwaan, M. et al. (2021). Proposed diagnostic criteria for compulsive buying-shopping disorder: A Delphi expert consensus study. *Journal of Behavioral Addictions*, *10*(2), 208-222. doi:10.1556/2006.2021.00013
- Nam, C., Dong, H. y Lee, Y. A. (2017). Factors influencing consumers' purchase intention of green sportswear. *Fashion and Textiles*, *4*(1), 1-14.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- O'Guinn, T. C. y Faber, R. J. (1989). Compulsive buying: A phenomenological exploration. *Journal of Consumer Research*, *16*(2), 147-157. doi:10.1086/209204
- Phang, I. G., Balakrishnan, B. y Ting, H. (2021). Does sustainable consumption matter? Consumer grocery shopping behaviour and the pandemic. *Journal of Social Marketing*, *11*(4), 507-522. doi:10.1108/JSOCM-12-2020-0245
- Prieto, J. G. y Aznal, A. S. (2006). Influencia de la ansiedad en la adicción al consumo y la falta de autocontrol en la compra y el gasto de los jóvenes. *Estudios sobre Consumo*, *76*, 43-57.

- Quintano, F., Denegri, M., Sepúlveda, J. y Riquelme, L. (2023). Discrepancia del yo y actitudes hacia la compra compulsiva en estudiantes universitarios chilenos. *Inderdisciplinaria*, 41(1), 335-350. doi:10.16888/interd.2023.40.1.20
- Retamal, K. V., Sandoval, M. S., Riquelme, C. L. y Alarcón, J. A. (2020). Soledad, materialismo y hábitos de conducta de consumo según características sociodemográficas. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 93, 420-448.
- Sánchez, A., Andrade, E., Zambrano, C. y Cornejo, A. (2017). Procesos cognitivos y afectivos en la conducta del consumidor. *Psicología UNEMI*, 1(1), 33-40. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol1iss1.2017pp33-40p>
- Santini, F. D., Ladeira, W., Sampaio, C. H. y Araújo, C. F. (2017). Uma meta-análise sobre os construtos antecedentes e consequentes do materialismo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 538-556.
- Sari, M. P., y Suyasa, P. T. (2017). Materialistic value and credit card usage as predictors of compulsive clothing buying among young adult women. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 21(2), 83-91.
- Şentürk, T. (2021). Rethinking social marketing and behavioural change in times of covid-19 pandemic. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(01), 321-338.
- Shichang, D., Wangshuai, W., Peihong, X., Yifan, C. y Jingru, Z. (2020). Perceived Severity of COVID-19 and Post-pandemic Consumption Willingness: The Roles of Boredom and Sensation-Seeking. *Front. Psychol.*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.567784
- Tantawari, P. I. (2023). Materialism, life satisfaction and compulsive buying behavior: An empirical investigation on Egyptian consumers amid COVID-19 pandemic. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1-25.
- Tarka, P. (2020). Influence of materialism on compulsive buying behavior: General similarities and differences related to studies on young adult consumers in Poland and US. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(3), 243-267. doi:10.1080/08961530.2019.1695240
- Wang, P. y Zhai, Y. (2022). The impact of long-term orientation on compulsive buying behavior: A cross-cultural study. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.979908
- Wang, Y., Lu, H. y Wang, D. (2020). Buy or not: how the presence of others affects the occurrence of consumers' impulsive buying behavior. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 3(2), 207-224. <https://doi.org/10.1108/JCMARS-01-2020-0002>
- Wu, Y. C., Chen, C. S. y Chan, Y. J. (2020). The outbreak of COVID-19: An overview. *Journal of the Chinese Medical Association*, 89(3), 217-220. doi:10.1097/JCMA.0000000000000270
- Zikmund, W. G. (2000). *Business Research Methods* (6.^a ed.). Dryden Press.

CAPÍTULO 3

Relación entre el bienestar laboral y el estrés en entornos laborales complejos

Norma Angélica Pedraza Melo¹
América Lorena González Cisneros²

Resumen

La investigación muestra la correlación entre el bienestar y el estrés en entornos laborales complejos de trabajadores del sector industrial, comercial y de servicios durante el 2020. El estudio es cuantitativo, no experimental, descriptivo y transversal, con una muestra de 65 individuos. Los datos se generaron con un cuestionario tipo Likert y se estudiaron a través del análisis factorial exploratorio (AFE), y por medio del análisis factorial confirmatorio (AFC) se validaron dichos constructos observando indicadores de fiabilidad y validez en cada uno; además, a través del modelado de ecuaciones estructurales, se comprobaron las hipótesis de la investigación. Los resultados indican una falta de relación entre la dimensión de aspectos organizacionales y el estrés laboral, así como con aspectos externos al individuo del constructo; la gerencia deberá establecer planes para fortalecer la competitividad organizacional, sin dejar de lado el bienestar y estrés laboral.

Palabras clave: bienestar laboral, estrés laboral, entornos complejos.

^{1 2} Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo: america.gonzalez@uat.edu.mx.

Introducción

Las organizaciones enfrentan muchos retos, como los entornos competitivos o el cambio súbito de factores externos e internos; en este sentido, el capital humano es un factor interno que incide en las organizaciones, pues sus características, tanto personales como profesionales, imprimen un sello distintivo para todos los sectores económicos (Sánchez et al., 2019).

Una de las variables más importantes para la psicología laboral en las organizaciones y que está ligada con el capital humano es el bienestar laboral (BL), concepto que la Organización Mundial de la Salud (OMS) define como un estatus absoluto de estabilidad física, psicológica y social (Calderón, 2020; Medina, 2017), que es determinante para el éxito y desarrollo de los empleados, y como una variable relacionada con aspectos como: productividad, innovación, cultura, fidelización, compromiso, entre otros (Castro et al., 2019). Uno de los aspectos del bienestar laboral es buscar la optimización para que los empleados logren un crecimiento integral, con el objetivo de elevar su eficiencia, eficacia y satisfacción (Hermosa, 2018).

En México, cerca del 60 % de los empleados han sufrido estrés en el desarrollo de sus funciones (Rodríguez et al., 2021). Representa uno de los principales factores que afectan la salud e impacta en la productividad y los resultados institucionales; por esa razón, diversas investigaciones se han enfocado en el tema (Verduzco et al., 2018). El estrés se relaciona con el volumen de trabajo, actividades rutinarias, falta de participación o control en la toma de decisiones, ineficiente sistema de promociones, mala relación con los compañeros de trabajo, supervisiones inadecuadas, entre otras (Zúñiga, 2019).

Lo anterior, aunado a un entorno laboral complejo, deriva en espacios de trabajo complicados (Del Río, 2016; Rivas 2022; Trinidad y Rivadeneyra, 2021). Resulta comprensible que las organizaciones se encuentren interesadas en conocer la forma en que sus colaboradores perciben el bienestar (BL) y el estrés laboral (EL) en entornos complejos o desafiantes, pues eso permitirá configurar planes y programas para fortalecer la competitividad en su organización (Sánchez et al., 2019).

Ciertos estudios indican que las experiencias estresantes prolongadas o permanentes propician problemas de salud crónicos, favoreciendo el ausentismo y un bajo compromiso laboral de los empleados (Cladellas, 2018), limitando su productividad, creatividad, identificación e involucramiento con las metas organizacionales. Esta investigación muestra la correlación entre el bienestar y el estrés laboral en entornos organizacionales complejos, dando respuesta a lo siguiente: ¿cuál es la relación entre el bienestar y el estrés en entornos laborales complejos de organizaciones comerciales, industriales y de servicios?

El primer apartado comprende el marco conceptual donde se expone el bienestar laboral y, por otro lado, el estrés laboral, así como estudios previos. En el segundo, referente al material y método, se exponen las características del estudio, la técnica de recolección y el análisis de los datos. En el tercer apartado se presentan los resultados generados, finalizando con las conclusiones relativas a esta investigación.

Marco teórico

Para Agui (2020) y Calderón (2019), el bienestar es un elemento que genera placer y serenidad. En el ambiente laboral indica la manera en cómo cada trabajador concibe y atiende sus necesidades, tanto en los objetivos individuales como en los manifestados por la institución. El bienestar laboral es la capacidad de lograr una vida valiosa dentro del centro laboral (Herrera et al., 2017). Es un concepto muy estudiado por las organizaciones (Calderón, 2019), pues está relacionado con los sentimientos que el individuo tiene respecto a su labor (García y Fernández, 2020; Sánchez et al., 2019).

Para García y Fernández (2020), esta variable deriva en el bienestar generado por las condiciones de trabajo, el logro de actividades, el pertenecer a una institución y alcanzar objetivos y metas organizacionales. Se encuentra asociado con aspectos como el optimismo, la salud mental positiva, la felicidad, las experiencias favorables, entre otros (García y Fernández, 2020; Quintero, 2013); actualmente, términos como liderazgo y resultados positivos se encuentran ligados al concepto, pues al ser combinados con factores personales, se produce un estado de bienestar en el lugar de trabajo (Angulo et al., 2021; García y Fernández, 2020). A continuación se presentan algunas definiciones de bienestar laboral:

Tabla 1. Definiciones del concepto bienestar laboral

Fuente	Definición
Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora (2017)	Elemento que proporciona calidad de vida en el trabajo, que analiza el entorno
Canales (2017)	Protección de los beneficios que tienen los empleados. Abarca salarios, valores, personalidad el sentido de la vida.
Monge (2018)	Grado de conformidad que tiene el trabajador; factor que también forma parte de la calidad de vida.
Mejía (2019)	Factores biológicos (fisiológicos), psicológicos (pensamientos, emociones y comportamientos) y sociales (socioeconómicos, socioambientales y culturales).

Fuente: elaboración propia con base en autores citados.

Vera et al. (2018) indican que en el bienestar laboral, los trabajadores identifican y experimentan diversos estímulos y emociones que les ayudan a considerar su trabajo como placentero. Además, Sánchez et al. (2019) señalan al rendimiento y el entorno laboral como características distintivas que mejoran las condiciones laborales de los trabajadores (actividades, salario, aspectos sociales, motivación, lealtad, entre otros) (Cervantes et al., 2019; Angulo et al., 2021). Cada organización debe garantizar y promover los elementos que coadyuven al bienestar laboral de los empleados, tratando de potencializarlo para que les ayude a alcanzar sus metas (López, 2015) y reducir al mínimo las situaciones estresantes.

El estrés laboral (EL) ha sido relacionado con situaciones relativas como la ansiedad y el nerviosismo; este concepto multifuncional se asocia con respuestas fisiológicas; sin embargo, otros autores consideran que es necesario comprenderlo tomando en cuenta factores externos al individuo, su entorno laboral y social (Verduzco et al., 2018), variables que merman la salud de los trabajadores provocando enfermedades cardíacas, problemas en el sistema circulatorio, disminución en el funcionamiento del sistema inmunológico, entre otras; también a nivel mental, acarrea padecimientos como la falta de sueño, consumo de drogas, alcohol y hábitos alimentarios deficientes (Aguilar, 2013; Verduzco et al., 2018).

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016), el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades de un individuo para hacerles frente; y para la Organización Mundial de la Salud (OMS), el estrés laboral se caracteriza por reacciones emocionales, cognitivas, psicológicas y conductuales ante situaciones de exigencia laboral.

En la comprensión del estrés deben ser considerados los factores internos y externos al individuo. Mikhail (2011) lo identifica como un estado psicológico y fisiológico, que actúa cuando ciertas características del entorno retan al individuo, produciendo una inestabilidad (real o percibida) entre lo que se pide y su capacidad de ajuste. Otero (2011) señala que es un problema de adaptación al entorno conformada por demandas situacionales (fuentes de estrés), variables moduladoras (evaluación cognitiva, estrategias de afrontamiento, apoyo social), patrones de respuesta (fisiológica y psicológica) y las consecuencias individuales u organizacionales. Finalmente, Muñoz (2015), señala que el estrés puede generarse por una falta de armonía en el lugar de trabajo, discrepancias o malos tratos, poco o nulo reconocimiento de los superiores, supervisiones inadecuadas, ser excluido en ciertas decisiones, entre otros factores.

Los efectos asociados al estrés provocan un bajo desempeño en los trabajadores, con resultados deficientes en las organizaciones, irritabilidad y errores

constantes en sus actividades. Enseguida se muestran algunos conceptos de estrés en las organizaciones:

Tabla 2. Definiciones de estrés por diversos autores

Fuente	Definición
Amaya et al. (2019)	Significa tensión, una activación corporal de un ser vivo cuando debe adaptarse a algo nuevo.
Osorio y Cárdenas (2017)	Estado psicológico, físico o social, donde es difícil establecer un enlace entre sus habilidades y las expectativas.
Sarsosa y Charría (2018)	Grupo de reacciones de naturaleza emocional, comportamental y psicológica generadas por demandas del ambiente; es considerado como padecimiento laboral, que genera un desequilibrio que afecta la salud y bienestar del trabajador.
Reyes et al. (2017)	Percepción y reacción que tiene el trabajador en función de la intensidad y frecuencia de las condiciones adversas en el lugar de trabajo.
Cruz et al. (2018)	Grado de desgaste del cuerpo humano al padecer una fuerza.

Fuente: elaboración propia con base en autores citados.

Del Río (2016) establece que las instituciones deben tomar en cuenta el bienestar y estrés laboral, considerando contextos complejos y elementos competitivos. Así, para Morín (2007), la complejidad del entorno es el entrelazado de situaciones, actividades e interrelaciones que conforman los fenómenos, dinámicas y adaptaciones. Esto identifica a las organizaciones como elementos difíciles, al igual que su contexto, donde establecen como objetivo primordial, la mejora continua y permanente (Sánchez y Marín, 2003), gestionando procesos estratégicos, misionales y dinámicos (Del Río, 2016; Rivas 2022).

Las organizaciones buscan realizar acciones planificadas y sistemáticas, no solo de su sostenibilidad económica; sino también para favorecer a los empleados por medio de mejoras en su actuación, contexto laboral y de vida (Kim y Vogel, 2020; Wepfer et al., 2018; Handley y Limão, 2017). Sin embargo, el exceso de trabajo, la calidad de vida en sus empleos o situaciones frustrantes o problemáticas les puede generar a los trabajadores miedo, inseguridad, frustración, desconfianza, dificultad para relacionarse y otras situaciones.

Es importante que las instituciones atiendan la salud de sus empleados. Algunos datos OMS y la OIT señalan que anualmente fallecen 2 millones de personas (hombres y mujeres) por accidentes o enfermedades laborales. Además,

la enfermedad de 160 millones de personas tiene relación con su ambiente laboral, y por lo menos el 8 % de los trastornos depresivos se vinculan con el trabajo. Para las organizaciones de todos los sectores, es importante preservar la salud de sus empleados, pues así se logran beneficios productivos y competitivos, lo que contribuye al desarrollo social y económico de las regiones.

Algunas evidencias empíricas

La variable bienestar laboral ha sido estudiada de manera independiente y se ha relacionado con algunas otras; por ejemplo, Blanch et al. (2010) generaron un cuestionario para medir el BL incluyendo dos dimensiones: bienestar psicosocial (afectos, competencias y expectativas) y efectos colaterales (somatización, desgaste y alienación), y considerando el modelo axial de Warr y los postulados de Bandura (autoeficacia y su influencia en la percepción del malestar físico) (García y Fernández, 2020). Angulo et al. (2021) concluyeron que el aprendizaje organizacional influye en el bienestar laboral; también, Sánchez et al. (2019) desarrollaron una subescala de BL compuesta por 10 ítems (tipo Likert de cinco puntos), presentando una fiabilidad Alfa de Cronbach $\alpha=0.87$. Amaya et al. (2019) realizaron un estudio cuantitativo a 40 empleados (27 mujeres y 13 hombres), donde concluyen que el estrés laboral tiene una relación negativa con aspectos relacionados con la calidad de vida laboral. Lo anterior ha sido confirmado por Mejía (2019), quien menciona una relación negativa entre las variables. También, Monge (2018) realizó una investigación empleando un cuestionario generado por Litwin y Stringer para medir el clima organizacional, y por Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes para el bienestar laboral. Los resultados indicaron un coeficiente de correlación de Pearson con una correlación positiva entre ambas variables.

Adicionalmente, Canales (2017), en una investigación descriptiva y correlacional, señala una relación directa, pero baja entre la productividad laboral y el BL de los empleados (muestra de 117). Para Castañeda et al. (2017), existe una relación positiva en las variables BL y clima organizacional. En este mismo sentido, una investigación de 31 naciones europeas, con cerca de 30 mil trabajadores, fue desarrollada por Niedhammer et al. (2013), donde se examinó un modelo del ausentismo por enfermedad con base en factores de riesgo psicosocial. Los resultados indicaron que las altas demandas psicológicas, discriminativas y de acoso, la escasa promoción de carrera y los desequilibrios entre la vida personal y laboral de los empleados generaron ausentismo (Pulido et al., 2021).

En seguida se expone la hipótesis y el modelo de estudio:

H1. Existe relación entre el bienestar laboral y el estrés laboral en entornos complejos de organizaciones comerciales, industriales y de servicios.



Figura 1. Modelo de investigación

Fuente: elaboración propia.

Material y método

Características del estudio

La investigación se genera desde la perspectiva descriptiva e inferencial, con diseño transversal y no experimental. Los datos se recolectaron en 2020 a través de un cuestionario tipo Likert, con trabajadores de empresas del sector industrial, comercial y de servicios (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Creswell et al., 2013).

Unidad de análisis, población y muestra

Debido a la dificultad en determinar con precisión el número total de empleados, la población es considerada como infinita en las pequeñas y medianas empresas en Nuevo Laredo y Victoria, en el estado de Tamaulipas, relacionadas con el ámbito industrial, comercial y de servicios; el muestreo fue no probabilístico a conveniencia (Munch y Angeles, 2009), y la aplicación del formulario fue vía *online* a los empleados activos durante 2020, con más de un año de antigüedad.

Instrumento y técnica de análisis de datos

Se utilizó la plataforma Google Forms para enviar el enlace del cuestionario al correo de propietarios, gerentes, administradores o contadores de empresas de los sectores antes mencionados. Se contemplaron empresas de los tres sectores económicos tradicionales, localizados en diversos municipios del estado de Tamaulipas, México. Finalmente, se integró una muestra de 65 sujetos que accedieron responder el instrumento (Otzen y Monterola, 2017). El detalle del cuestionario se expone en el Anexo 1.

El cuestionario está conformado por datos de los encuestados y sus empresas; otra sección se integra por dos apartados. En el primero se tratan reactivos adaptados de la escala de estrés laboral de la OIT-OMS. La escala ha sido validada por una muestra de más de 38 mil trabajadores de todos los sectores de: producción, de actividades, tamaño de las empresas, situación socioeconómica de la organización, edad, género, antigüedad, entre otros. El segundo apartado, correspondiente a bienestar laboral, presenta reactivos adaptados del instrumento de los autores Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes, específicamente de la escala

expectativas. El instrumento está diseñado para recopilar la percepción sobre indicadores relacionados con el estrés y bienestar laboral en contextos complejos como el que significó la pandemia del COVID-19. Los 18 reactivos del cuestionario se presentaron en escala de Likert de 5 puntos, donde se expuso una valoración desde nunca con un valor de 1, hasta siempre con un valor de 5 puntos.

En el análisis de datos relacionados con los encuestados y sus empresas, se utilizó la estadística descriptiva (Ritchey, 2006), con frecuencias y porcentajes de respuesta para caracterizar a los informantes que participaron en la investigación. Para identificar y evaluar la estructura subyacente de los dos constructos de análisis, y con la finalidad de evidenciar la validez en la medición de cada variable, se aplicó la técnica de análisis factorial confirmatorio. Se observaron indicadores de consistencia interna como el Alfa de Cronbach (Nunally, 1995), fiabilidad compuesta (recomendables valores superiores de 0.70), validez convergente (valores superiores a 0.60) y validez discriminante con el HTMT, donde se estiman resultados adecuados cuando se determinan valores menores a 0.85; además, los reactivos que se seleccionaron para caracterizar al estrés laboral (EL) y al bienestar laboral (BL) son aquellos con cargas factoriales superiores a 0.70 (Hair et al., 2018; Pérez y Medrano, 2010). Posteriormente, para efecto de valorar la hipótesis de investigación, se obtuvo el coeficiente de determinación (R), fundamentando estos criterios con base en lo señalado por Hair et al. (2014).

Se recurrió al modelado SEM (ecuaciones estructurales), con el de estructura de varianza y el método de mínimos cuadrados parciales (PLS), en el *software* SMART-PLS. Se acudió al método PLS por la limitante del tamaño de la muestra lograda ($n = 65$), el incumplimiento de la normalidad y el interés de explorar la predicción de la variable de estrés sobre el bienestar laboral, que en la literatura revisada se identifica con una relación negativa entre ambas.

Resultados

Características de los encuestados

De los 65 encuestados, 41.5 % (27) son varones, mientras que el 58.5 % (38) son mujeres. De acuerdo con los años laborados, el 60 % tiene de 1 día a 5 años, lo cual representa a 39 trabajadores, 7 empleados indicaron tener entre 6 a 10 años, y el 16.9 % de 11 a 15 años; el resto cuenta con más de 15 años. De la misma manera, 27 empleados son sindicalizados (41.5 %), 18 de categoría de confianza y el resto por contrato (30.8 %). Finalmente, el 64.6 % corresponde a empresas de servicios, 24.6 % del sector industrial, y el 10.8 % del comercial.

Análisis factorial exploratorio (AFE) de las variables de estudio BL y EL
 Al aplicar el AFE, se determinó un solo factor (con 4 reactivos), que caracteriza tanto a la variable bienestar laboral (BL), como al estrés laboral (EL) (con 3 reactivos); en ambos se presentaron cargas factoriales (CF) adecuadas (Chin, 1998; Méndez y Rondón, 2012; Garson, 2013; Ghozali, 2014; Hair et al., 2014; Lloret et al., 2014), es decir, mayores a 0.70, mismas que se detallan a continuación.

Tabla 3. Factores del BL y EL

Variable	Reactivo	CF	Alpha de Cronbach	AFE con SPSS
Bienestar Laboral (BL)	BL2	0.807	0.872	KMO 0.881 Chi 329.654 Sig. .000
	BL3	0.883		
	BL6	0.834		
	BL7	0.871		
Estrés Laboral (EL)	EL 5	0.872	0.875	KMO .866 Chi 268.522 Sig. .000
	EL 7	0.913		
	EL 8	0.892		

Nota: CF = Carga Factorial, AFE = Análisis Factorial Exploratorio, SPSS = Statistical Package for Social Sciences, KMO = Kaiser-Meyer-Olkin, Chi2 = Chi-cuadrado, Sig. = nivel de significancia.

Fuente: elaboración propia.

El indicador de Cronbach se encuentra por encima del 0.70, por lo que los valores de fiabilidad de BL y EL son aceptables, con 0.910 y 0.921, para BL y EL respectivamente. La validez es adecuada, puesto que, a pesar del tamaño de la muestra, se determinó un KMO superior a 0.70.

Validación de la relación entre el BL y el EL

Para evaluar las hipótesis de investigación, se aplicó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS). Como primer paso, se validó la estructura factorial determinada en el AFE, observando resultados adecuados de confiabilidad (con valor superior a 0.70) y validez (con valor superior a 0.50).

Tabla 4. Indicadores de fiabilidad y validez convergente del modelo en SEM-PLS

Fiabilidad compuesta	Variable	Varianza Media Extraída (AVE)	HTMT
0.889	Bienestar Laboral (BL)	0.721	0.395
0.908	Estrés Laboral (EL)	0.797	

Fuente: elaboración propia.

Complementando lo anterior, se obtuvo el HTMT con un valor de 0.395, lo cual es un resultado adecuado y por debajo a 0.85 recomendado por los autores. Posteriormente, se ha evaluado el modelo estructural a través de criterios establecidos por Hair et al. (2014), que se observa a continuación:

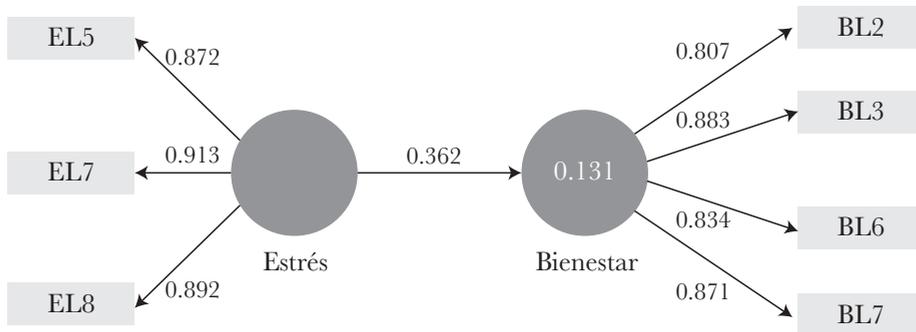


Figura 2. Modelo estructural de BL y EL en entornos laborales complejos

Fuente: elaboración propia, con base en Smart-PLS.

Además, en el R^2 que mide la relevancia de precisión en la predicción del modelo, se obtuvo un valor de 0.131. En cuanto al indicador SRMR, que mide la bondad de ajuste del modelo, se ha obtenido un valor 0.076, lo que denota un valor aceptable. Esto confirma los planteamientos realizados por autores como Amaya et al. (2019) y Mejía (2019), al señalar la relación poco favorecedora entre el BL y el EL. Lo anterior marca un precepto a fin de responder a la pregunta: ¿cuál es la relación entre el bienestar y el estrés en entornos laborales complejos de organizaciones comerciales, industriales y de servicios? Estos resultados no pueden ser generalizados a la totalidad de las empresas, pues la participación lograda de los voluntarios ha sido limitada, lo que no demerita el aporte desde una perspectiva de aproximación en la comprensión del fenómeno.

Conclusiones

Al estudiar la relación entre el bienestar y el estrés laboral en entornos organizacionales complejos, los directivos de las organizaciones deben considerar que existen trabajadores afectados por dichas variables; por ello, es importante garantizar entornos laborales adecuados.

La investigación indica una baja relación entre la variable BL y el constructo EL; este resultado armoniza con algunos autores que consideran que el BL logra motivación, promoción de su desarrollo personal y mejoras en su desempeño, beneficiando a las organizaciones; sin embargo, es ahí donde se produce el estrés, el cual debe ser analizado para minimizar las amenazas institucionales y su poca relación con el bienestar (Amaya et al., 2019; Mejía, 2019).

De acuerdo con García y Fernández (2020), es indispensable tener áreas de trabajo propicias para que los trabajadores se mantengan en equilibrio, tanto física como mentalmente, pues con ello se generan condiciones adecuadas para el logro de las actividades; cuando las condiciones laborales se encuentran en equilibrio con los factores humanos, aumenta la satisfacción, la eficiencia y la motivación. Las instituciones, antes de pensar en trabajadores, deben entender que los humanos sienten, piensan y perciben a nivel individual, grupal y organizacional. En este sentido, la presente investigación confirma que el estrés laboral produce efectos bajos en el bienestar de los empleados, lo que se manifiesta en su desempeño y productividad.

Es importante considerar que los empleados se sienten tranquilos cuando su contexto laboral es seguro y confortable, sin embargo, dentro de su entorno laboral es donde se generan las fuentes de estrés que perjudican su salud y bienestar. Esto concuerda con los resultados de Niedhammer et al. (2013), que señalan que las altas demandas psicológicas y los desequilibrios personales y laborales generan ausentismo en los trabajadores.

Esta investigación permite a la gerencia de las empresas comerciales, industriales y de servicios enfocar su atención en implementar estrategias para una adecuada toma de decisiones. Las organizaciones deberán orientar sus esfuerzos no solo en los beneficios económicos de los empleados, sino también en los relacionados con su bienestar, sentido de pertenencia, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, así como favorecer los canales de comunicación.

Futuros estudios pueden investigar el estrés laboral, considerando los factores internos y externos que lo afectan. Las variables de estudio pueden tratarse desde otro contexto de investigación (social, educativo, ambiental, entre otros), involucrando otras variables, por ejemplo, clima organizacional, el aprendizaje y el desempeño, así como considerar muestras poblacionales más altas. Estos hallazgos constituyen un acercamiento en la concepción del fenómeno.

Referencias

- Aguilar, E. (2013). *Estudio diagnóstico del agotamiento y factores psicosociales asociados a la calidad de vida en el trabajo* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Académico Digital. <http://eprints.uanl.mx/3193/>
- Agui, A. K. (2020). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta Científica*, 6(4), 203-212.
- Amaya, B., Galvis, D., Acosta, G., Aguilera, L. y Olarte, Y. (2019). *Impacto del estrés laboral en el bienestar de los empleados del área de fidelización de empresas de Emtelco* [Tesis de grado, Politécnico Grancolombiano Institución Universitaria]. Sistema Nacional de Bibliotecas SISNAB. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1404>.
- Angulo, S. A., Fuster, D., Sánchez, A., Bautista, E. L. y Cabezas, T. V. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1035. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992021000100008
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L. y Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000200007
- Calderón, J. L., Pando, M., Colunga, C. y Serrano, P. (2019). Relación De La Autoeficacia y el bienestar laboral en trabajadores mexicanos. *Alternativas en Psicología*, 41, 86-103.
- Cervantes, M., Bermúdez, G. y García, C. (2019). Reliability and validity of the scale of labor welfare. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas Y Sociales*, (31), 21-21. <https://Doi.Org/10.46589/Rdiasf.V0i31.280>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides. (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336).
- Cladellas R., Castelló A. y Parrado E. (2018). Satisfacción, salud y estrés laboral del profesorado universitario según su situación contractual. *Rev. Salud Pública*, 20(1), 53-59.
- Creswell, J., Klassen, A., Plano, V. y Clegg, K. (2013). Best Practices for Mixed Methods Research in the Health Sciences. *National Institutes Of Health*, 12(4), 541-545.
- Cruz, S., Souza, S., Nascimento, K. y Souza, J. (2018). Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. *Alternativas en Psicología*, (38), 61-79.
- Del Río, J. L. (2017). Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las Mipymes del sector servicios de la Ciudad de Sincelejo. *Tendencias*, 18(2), 45-57.
- García, Y. B. y Fernández, H. M. (2020). Empoderamiento organizacional: factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65.
- Garson, G. D. (2013). *Two-Stage least square regression*. Statistical Associates Publishers.

- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling metode alternatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handley, K. y Limão, N. (2017). Policy Uncertainty, Trade, And Welfare: Theory and Evidence For China And The United States. *American Economic Review*, 107(9), 2731-2783. Doi: 10.1257/Aer.20141419
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2014), *Multivariate Data Analy-Sis*. Pearson Education Limited.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2008). *Análisis multivariante* (6ª Ed.). Prentice Hall.
- Hermosa, A. (2018). Características Laborales y Compromiso con el Trabajo: Explorando el Bienestar Laboral. *Estudios De Administración*, 1, 1-12. <https://bit.ly/3sixffs>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018), *Metodología de la Investigación*. México, Mcgraw-Hill Interamericana.
- Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S. y Martínez, A. M. (2017). Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones. *Revista Electrónica Psiconex*, 9(14), 1-13.
- Kim, R. y Vogel, J. (2020). Trade And Welfare (Across Local Labor Markets). *National Bureau Of Economic Research*, (27133), 1-34. DOI: 10.3386/W27133
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A. y Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151- 1169. <https://dx.doi.org/10.6018/analeps.30.3.199361>
- López, S. J. (2015). *Bienestar Laboral en los trabajadores de una empresa portuaria de Escuintla* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Universidad Rafael Landívar. Repositorio Ausjal. http://Recursosbiblio.Url.Edu.Gt/Tesisjcem/2015/0_5/43/Lopez-Shelvy.Pdf
- Martínez, A. C., Díaz, P. y Torres, J. L. (2022). Comunicación interna, bienestar y felicidad organizacional en instituciones hospitalarias españolas durante la crisis de la COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 143-162.
- Medina, S. E. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial Del Santa. Chimbote* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://Repositorio.Ucv.Edu.Pe/Bitstream/Handle/2_0.500.12692/12001/Medina_Cs.Pdf?Sequence=1&Isallowed=Y
- Mejía, L. (2019). *Identificar factores determinantes que influyen en el bienestar laboral de los colaboradores de una empresa comercial*. Universidad Espíritu Santo Facultad de Postgrados.
- Méndez, C. y Rondón, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207.
- Mikhail, A. (2011). A Psychophysiological conception, *Journal of Human Estrés*. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4308/1/Ortega_mc.pdf.
- Morin, E. (2007). *Introducción Al Pensamiento Complejo*. Gedisa.

- Muñoz, C. L., Rumie, H., Torres, G. y Villarroel, K. (2015). Impacto en la salud mental de la (del) enfermera (o) que otorga cuidados en situaciones estresantes. *Ciencia y Enfermería*, 21(1), 45-53.
- Münch, L. y Ángeles, E. (2009), *Métodos y técnicas de investigación*. Trillas.
- Niedhammer, I., Chastang, J.-F., Sultan, H., Vermeylen, G. y Parent, A. (2013). Psychosocial Work Factors And Sickness Absence In 31 Countries In Europe. *The Euro-Pean Journal Of Public Health*, 23(4), 622-629. <https://doi.org/10.1093/Eurpub/Cks124>
- Nunnally, J. (1995). *Teoría psicométrica*. Mcgraw Hill.
- Osorio, J. y Cardenas, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas*, 13(1), 081-090. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.06>
- Otero, L. J. M. (2011). *Estrés laboral y burnout*. Ed. Díaz de Santos.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Pérez, E. y Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161108>
- Pulido, E. G., Lora, L. J. y Jiménez, L. K. (2021). Factores psicosociales que Influyen en el ausentismo: evaluación en modelo explicativo. *Interdisciplinaria*, 38(1), 149-162.
- Quintero, H. Á. (2013). Los valores éticos de los empleados administrativos del núcleo humanístico de la Universidad del Zulia. *Revista Omnia*, 19(2), 86-98. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73728678007.pdf>
- Reyes, A., Rodríguez, L., López, K., Guzmán, F. y Alonso, M. (2017). Estrés laboral, resiliencia y consumo de alcohol en trabajadores de la industria del acero de Nuevo Leon, México. *Health and Addictions*, 18(1), 29-37.
- Ritchey J. (2006), *Estadística para las ciencias sociales*. Mcgraw-Hill.
- Rivas, C. A. (2023). Enfoque praxeológico para la toma de decisiones gerenciales en entornos empresariales complejos. *Aula Virtual*, 4(9), 9-16.
- Rodríguez, C., Medrano O. y Hernández, A. (2021). Salud mental de los mexicanos durante la pandemia de Covid-19. *Gaceta Médica de México*, 157(3), 228-233.
- Sánchez, R. V., Moreno, M. P., Figueroa, I. D., Ávila, S. M., Beltrán, C. A. y Cortes, S. G. (2019). Clima organizacional, bienestar laboral y *work engagement* en una empresa de paquetería. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 3(7), 37-47.
- Sánchez, A. A. y Marín, G. S. (2003). Orientación estratégica, características de gestión y resultados: Un estudio en las pyme españolas. *Ice. Revista de Economía*, (809).
- Sarsosa, K. y Charria, V. (2018). Estrés laboral en personal asistencial de cuatro instituciones de salud nivel III de Cali, Colombia. *Universidad y Salud*, 20(1), 44-52. DOI:<http://dx.doi.org/10.22267/rus.182001.108>

- Trinidad, M. L. y Rivadeneyra, S. H. (2021). Condiciones de trabajo y satisfacción laboral de las enfermeras del complejo hospitalario PNP Luis N Sáenz. *Dominio de las Ciencias*, 7(6), 148-161.
- Vera, M., Vélez, C. y Córdova, M. (2018). Efectos de la depresión en el bienestar laboral: El rol modulador del apoyo social en el trabajo. *Investigatio*, (10), 1-9. <https://Doi.Org/10.31095/Irr.V0i10.142>
- Verduzco, R., García, C. y Mercado, S. (2018). Estrés en el entorno laboral: revisión genérica desde la teoría. *Cultura Científica y Tecnológica*, 64(15).
- Wepfer, A., Allen, T., Brauchli, R., Jenny, G. y Bauer, G. (2018). Work-Life Boundaries and Well-Being: Does Work-To-Life Integration Impair Well-Being Through Lack of Recovery? *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 727-740. <https://Bit.Ly/3naz1fk>
- Zuñiga, E. C. (2019). El estrés laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores. *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(44), 115-120. <https://Doi.Org/10.15381/Gtm.V22i44.17317>

Anexo 1

Relación entre el bienestar laboral y el estrés en entornos laborales complejos

Objetivo

Investigación con fines académicos. La finalidad es estudiar los efectos del estrés laboral y el ambiente de trabajo en el desempeño y bienestar de los trabajadores. Su participación se tratará con discreción y en anonimato. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Reactivo	Nunca	Rara vez	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre
Estrés laboral					
EL1. Me causa estrés la falta de claridad de los objetivos y metas de la organización EL 2. Me causa estrés el rendir informes a mis superiores. EL 3. Me causa estrés la falta de control sobre las actividades que llevo a cabo en mi trabajo EL 4. Me causa estrés la falta de material, equipo o herramientas para llevar a cabo el trabajo. EL 5. Me causa estrés la falta de respeto de mi superior y compañeros de trabajo EL 6. Me causa estrés la falta de colaboración como equipo de trabajo en esta organización EL 7. Me causa estrés que se trabaje de forma desorganizada en esta organización EL 8. Me causa estrés la falta de preocupación de parte del jefe o superior por el bienestar laboral de los empleados EL 9. Me causa estrés los efectos que la pandemia COVID-19 ocasiona en mi trabajo y en la empresa					
BL1. Considera estar satisfecho con el desempeño y logros que ha obtenido hasta este momento en la organización BL 2. Siente que recibe reconocimiento por su trabajo realizado en esta organización					

Reactivo	Nunca	Rara vez	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre
Bienestar Laboral (BL) BL 3. Siente motivación por el trabajo que realiza en esta organización BL 4. Disfruto trabajar en equipo con otras personas de las diferentes áreas de la organización BL 5. Este empleo me hace sentirme seguro, estable, satisfecho BL 6. Siento un ambiente de trabajo cordial, agradable y de respeto en la organización BL 7. Actualmente en mi trabajo, siento calidad de vida laboral BL 8. Siento que las prestaciones (sueldo, bonos, comisiones, vacaciones, días de descanso, etc.) que recibo en esta organización son justas y adecuadas a mi trabajo que realizo BL 9. Siento que puedo ser promovido y seguir creciendo en esta organización					

Seleccione una respuesta

- Sexo
- Masculino
- Femenino

Fecha de nacimiento: _____

Estado civil

- Casado
- Divorciado
- Soltero
- Unión libre
- Viudo

Escolaridad

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Licenciatura/Ingeniería

- Maestría
- Doctorado

Antigüedad en el puesto que ocupa en la organización

- De 1 día a 5 años cumplidos
- De 6 a 10 años cumplidos
- De 11 a 15 años cumplidos
- De 16 a 20 años cumplidos
- De 21 a 24 años cumplidos
- De 25 a 30 años cumplidos
- De 31 años cumplidos en adelante

Tipo de contratación

- Base/Sindicalizado
- De confianza
- Contrato

Sector de la empresa

- Comercio
- Servicio
- Industria

Anotar el estado (provincia) y país de localización de la empresa (por ejemplo, Tamaulipas, México; San Luis Potosí, México; Arequipa, Perú)

Si usted tiene interés por conocer los resultados de este estudio, proporcione su correo electrónico enseguida. Se agradece su disponibilidad de participar en esta investigación.

CAPÍTULO 4

La resiliencia de las mipymes en la pospandemia. Acciones y retos ante la nueva normalidad

Juan Daniel Almanza Zurita¹

Julio César Macías Villarreal²

José Refugio Castro López³

Resumen

En este capítulo se plantea una reflexión sobre el impacto del COVID-19 en las mipymes mexicanas, así como los retos para adaptarse de manera resiliente y efectiva a la nueva normalidad. Para ello, se requiere la adopción de nuevas políticas y directrices organizacionales, como el uso intensificado de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y el trabajo en casa, estrategias que han utilizado algunas empresas que han logrado recuperarse. Hasta marzo de 2021, el 85.5 % de las mipymes se vieron afectadas por la pandemia. Ante esta realidad, es necesario que el sector empresarial cuente con directivos y líderes que puedan guiar a las organizaciones hacia una adaptación exitosa en la pospandemia. Una empresa resiliente se caracteriza no solo por su capacidad de resistir, sino por su agilidad para transformarse y enfrentar los retos del entorno. Metodológicamente, se realizó un análisis bibliométrico utilizando la plataforma Bibliometrix, que permitió destacar la producción científica relevante sobre la temática, incluyendo las principales revistas, autores y países involucrados.

Palabras clave: pandemia, COVID-19, mipymes, resiliencia, pospandemia

^{1 2 3} Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo: jalmanza@docentes.uat.edu.mx

Antecedentes

Impacto del COVID-19 en las mipymes y el desempleo

La pandemia por COVID-19 provocó cambios importantes; en México, el Consejo de Salubridad General (CSG) declaró oficialmente la epidemia causada por el SARS-CoV-2 (COVID-19) como una crisis de salud pública, ante este hecho, a partir del 30 marzo de 2020, suspendieron todas las actividades no esenciales de los sectores público, privado y social. Estas medidas obligaron a algunas mipymes a detener su operación, ocasionando pérdidas económicas que derivaron en el despido de personal o el cierre definitivo de las empresas.

De acuerdo con la *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo* (ENOE), realizada por el INEGI en 2021, se observaron cambios significativos en comparación con el 2020. Entre estos cambios destaca una disminución de 1.5 millones de personas en la población económicamente activa (PEA), y dentro de la población ocupada, los empleados asalariados experimentaron una reducción de 2.2 millones. Paralelamente, datos publicados en la *Gaceta Económica del Gobierno de México*, basados en cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), señalan que en 2020 se perdieron 647 710 empleos formales. Esto representa una caída anual del 3.2 %, marcando la primera contracción anual desde el 2009.

La pandemia ha impactado las condiciones económicas en todos los sectores de México. Las medidas de confinamiento y distanciamiento social implementadas por el Gobierno federal, aunado al cierre de la frontera con Estados Unidos desde el inicio de la contingencia, impactaron a las mipymes de nuestro país, de acuerdo con datos del INEGI (2021), como resultado de la encuesta sobre el impacto generado por COVID-19 en las empresas (ECOVID-IE), en su tercera edición, con datos publicados el 31 de mayo de 2021, el 85.5 % de 1 873 564 empresas en el país informó haber sufrido algún tipo de impacto debido a la pandemia, siendo la principal una reducción de ingresos del 73.8 % de las empresas. Además, el 16.6 % indicó haber implementado cierres temporales o paros técnicos.

La pandemia representó un reto para las empresas mexicanas y un área de oportunidad en esta nueva normalidad. Gascón (2020) señala que es posible que las pymes con más de cinco años de existencia tengan la capacidad de enfrentar la crisis, sin embargo, aquellas que tienen menos tiempo de operación aún se encuentran en fase de crecimiento, lo que dificulta su capacidad para superarla.

Los resultados del *Estudio sobre la Demografía de los Negocios* (EDN) 2020, presentado por el INEGI (2020), calcula que aproximadamente 3.9 millones de los 4.9 millones de negocios micro, pequeños y medianos lograron mantenerse a flote, lo que equivale al 79.19 %, mientras que un total de 1 010 857 de empresas cerraron de manera permanente, representando un 20.81 %. El análisis revela que,

en los 17 meses posteriores al censo, surgieron 619 443 nuevos establecimientos, lo que constituye el 12.75 % de la población total de negocios en el país. Con estos datos se estima que al cierre de 2020 aún faltaban por recuperarse cerca del 8 % de las empresas que operaban al inicio de la pandemia.

Martínez (2020), según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) publicados en 2020, señala que se esperaba que la pandemia tuviera impactos significativos. En el corto plazo, se anticipaban niveles más altos de desempleo y una disminución en los salarios e ingresos. Mientras que, en el mediano y largo plazo se preveía el cierre de empresas, una reducción en la inversión privada, un menor crecimiento económico y una disminución en la integración en cadenas de valor, junto con un deterioro en las capacidades productivas y de capital humano.

Previo a la declaración de la pandemia, México ya había entrado a una recesión económica en 2019, la cual se vio marcada por una disminución en el producto interno bruto (PIB) del -0.1 %. La situación macroeconómica y las finanzas públicas habían alcanzado niveles preocupantes debido al bajo crecimiento económico interno, el deterioro de las finanzas públicas, el estancamiento y la contracción de los sectores de servicios y actividades industriales desde ese año. Conforme a los datos señalados por la Organización para el Desarrollo Económico y Cooperativo (OCDE), en el 2017 y 2018, los ingresos fiscales públicos de México ocuparon la última posición entre los países miembros de la OCDE. En 2019, los ingresos públicos de los demás miembros representaron el 34.3 % del PIB, mientras que el porcentaje en México fue el 16.1 % (Yan, 2021).

La llegada de la pandemia trajo consecuencias para el sector empresarial. La economía del país experimentó una desaceleración debido a la suspensión de las actividades que no se consideraban esenciales. Esta medida tuvo un impacto en diversos sectores de la industria manufacturera y de servicios, los cuales tuvieron que cerrar temporalmente para asegurar el distanciamiento social (Esquivel, 2020).

Impacto de la pandemia, acciones y retos de las mipymes mexicanas

Las mipymes desempeñan un papel fundamental en la promoción del desarrollo económico del país y en el aumento del empleo. Sin duda, la pandemia representó un golpe económico para el desarrollo de las empresas, quienes se vieron en la necesidad de reducir salarios, retrasar el pago a sus acreedores, implementar jornadas laborales cortas o rotativas, esto con el fin de sobreponerse.

De acuerdo con Durán (2021), la pandemia de COVID-19 ha creado una problemática en materia económica, afectando las expectativas de crecimiento de

las pymes. El Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estimaron que la economía mexicana experimentaría una contracción de aproximadamente -6.6 % en 2020 como consecuencia de las restricciones implementadas durante el periodo de cuarentena, medidas que desencadenaron una disminución en el flujo de remesas, la caída en los precios de las materias primas, la reducción de los ingresos provenientes del turismo, la creciente cautela de los inversores internacionales, la fuga de capitales y la mayor inestabilidad en los mercados financieros.

De acuerdo con Esquivel (2020), la pandemia tuvo un efecto sustancial en la economía del país, pudiéndose observar en tres fases: la primera en los últimos días de marzo de 2020 con el cierre de fronteras y cancelaciones de actividades áreas, impactando en los destinos turísticos, de manera paralela se vio afectado el sector manufacturero y de servicios al interrumpir algunos de sus procesos productivos. La segunda etapa implicó una desaceleración en la economía nacional, para junio y julio de 2020 se clasificaron como no esenciales las operaciones en sectores como: minería, construcción, industria automotriz y la industria aeroespacial, por lo cual, estas empresas se vieron obligadas a detener su operación. La tercera etapa comenzó hacia finales de julio de 2021 con la reapertura gradual de los negocios.

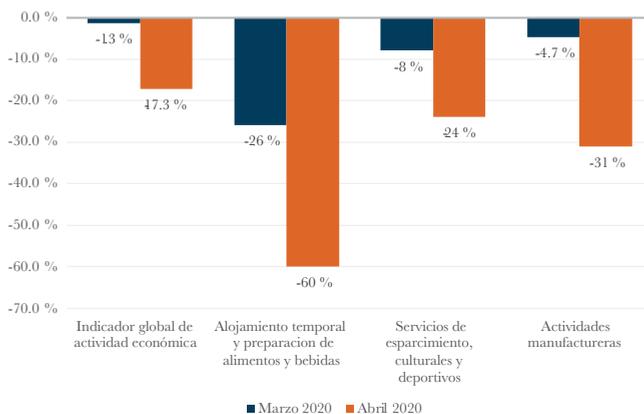


Figura 1. Cifras de actividad económicas en México durante la pandemia (2020)

Fuente: elaboración propia a partir de Esquivel (2020).

Las consecuencias por la pandemia en el sector económico y empresarial mexicano fueron de alto impacto, durante el 2020, de acuerdo con datos oficiales, se perdieron 647 710 empleos formales, y las mipymes reportaron una importante reducción en sus ingresos, el Gobierno de México implementó estrategias para mitigar los efectos

negativos en la población y en las empresas, como una de las primeras acciones se encuentra lo especificado en el Diario Oficial de la Federación (2020) en la circular 13/2020, en donde se determina establecer medidas especiales para el cobro de pagos mínimos de tarjetas bancarias y créditos por parte de las instituciones financieras en el periodo comprendido entre abril y julio de 2020, lo que permitió a empresas y trabajadores hacer una pausa en sus pagos y obligaciones. Otra de las acciones fue el programa de apoyo por COVID-19 “Crédito a la Palabra”, el cual otorga apoyos económicos hasta por 25 mil pesos a las mipymes que cuenten con: más de 6 meses de operación a abril de 2020, se encuentren al corriente en el pago de sus impuestos, no pertenezcan al sector agropecuario, estén registradas en el censo de Bienestar, y que a consecuencia de la pandemia no hayan despedido personal, el esquema de pago es a 3 años con una tasa de interés anual de 6.5 %.

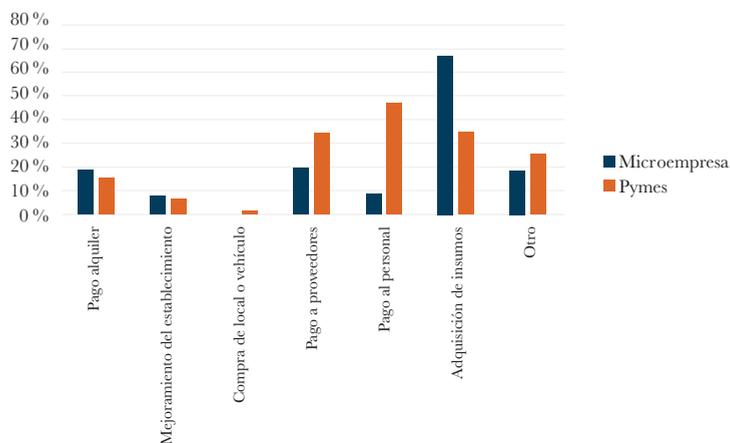


Figura 2. Principal uso de los apoyos financieros recibidos por las mipymes durante la pandemia

Fuente: elaboración propia a partir de INEGI (2020).

La figura anterior muestra el uso que se dio a los apoyos recibidos por las mipymes entre abril y diciembre de 2020, destaca el rubro de adquisición de insumos y el pago de salarios al personal, sin duda este esquema fue de utilidad para que las empresas pudieran subsistir y hacer frente a la pandemia de COVID-19. Información del INEGI (2020) contenida en el *Estudio sobre la Demografía de los Negocios* (EDN) 2020, reconoce las principales acciones de las empresas mexicanas ante la contingencia.



Figura 3. Principales acciones de las empresas mexicanas ante la contingencia sanitaria

Fuente: elaboración propia a partir de datos de EDN (2020).

Uno de los principales retos para las mipymes en México durante la pospandemia, es superar los impactos de la crisis sanitaria. Aunque los apoyos gubernamentales económicos han sido fundamentales para la recuperación, no son suficientes. Es crucial considerar las necesidades prioritarias de los trabajadores. En respuesta, el Gobierno federal implementó medidas como el distanciamiento social, el cierre temporal o parcial de actividades no esenciales, y la introducción de un semáforo epidemiológico nacional para monitorear la evolución de los contagios y proteger la integridad de las personas.

Como resultado, los empresarios y la sociedad en general adoptaron nuevos esquemas de vida y trabajo. No solo representan un ajuste a la nueva normalidad, sino también una manifestación de la resiliencia. Las mipymes que han mostrado capacidad para adaptarse, innovar y mantener la continuidad operativa destacan por su enfoque en la flexibilidad laboral, la digitalización acelerada y el compromiso con la seguridad y bienestar de sus empleados. Estas adaptaciones han permitido no solo sobrevivir, sino también abrir nuevas oportunidades de crecimiento en un entorno económico cambiante. Este proceso apunta a una sociedad más responsable, participativa y resiliente. Las empresas están mejor equipadas para enfrentar futuras adversidades, destacando la importancia de la resiliencia no solo como una respuesta a la crisis, sino como un componente esencial de la estrategia empresarial a largo plazo.

El trabajo en casa como herramienta para el cuidado del personal y la recuperación de las mipymes

El trabajo en casa es definido por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 311 como “trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo” (Ley Federal del Trabajo, 2021, s.p.).

Antes de la pandemia, varias empresas, especialmente en grandes ciudades, ya empleaban el trabajo en casa como una herramienta para alcanzar sus metas y reducir costos y tiempos de operación. Esta modalidad se reveló como un elemento de resiliencia durante la pandemia, al disminuir los tiempos de transporte, la contaminación y el ruido ambiental, mejorando la calidad de vida de los empleados al aumentar su tiempo de convivencia familiar. Esta adaptabilidad permitió a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en un contexto de incertidumbre y restricciones, demostrando la importancia de estrategias flexibles para la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Diversas organizaciones internacionales han emitido recomendaciones para proteger a los trabajadores durante la pandemia, resaltando la importancia de la resiliencia organizacional en la salud pública y la seguridad laboral. El Comité de Derechos Económicos Sociales y Culturales ONU señala:

Todos los trabajadores deben estar protegidos de los riesgos de contagio en el trabajo, y los Estados deben adoptar medidas reglamentarias apropiadas para garantizar que los empleadores reduzcan al mínimo los riesgos de contagio con arreglo a las mejores prácticas en materia de normas de salud pública (Comité de Derechos Económicos Sociales y Culturales ONU, 2020, s.p.).

Desde marzo de 2020, fecha en que el Gobierno federal decretó la suspensión de actividades no esenciales, donde se incluyó el distanciamiento social, la gran mayoría de las mipymes se vieron en la necesidad de replantear sus objetivos y flexibilizar sus lineamientos y políticas organizacionales incorporando estrategias como el comercio electrónico, el servicio a domicilio, el uso de las TIC o bien el trabajo en casa, estrategia que en un lapso no mayor de dos años, pasó de ser una opción a convertirse en una herramienta para mantener la productividad y disminuir el impacto de la pandemia en las mipymes.

El uso de medidas sanitarias fue una necesidad, el cierre temporal de empresas, escuelas y negocios obligó a incrementar el uso de las tecnologías, y considerar el servicio de Internet como un elemento indispensable para el desarrollo del trabajo, permitiendo contrarrestar la propagación de la pandemia. La sociedad ha aprendido nuevas alternativas de interacción, las cuales han impactado en áreas como la educación, la salud y el comercio, en este sentido, las mipymes han adoptado esquemas en donde se requiere menos la presencia de los empleados en las oficinas. El comercio electrónico y el trabajo en casa se convirtieron en herramientas fundamentales para la transición hacia una nueva normalidad.

Para las empresas, la situación ha requerido modificaciones en sus operaciones y en la manera en que abordan sus interacciones comerciales. La clave

radica en analizar lo que aporta valor a la organización para retener a los clientes y asegurar su continuidad (Peralta, 2020). El trabajo en casa se posicionó como una de las estrategias más relevantes para las mipymes, representando nuevos retos, por un lado, durante la contingencia surgió la necesidad de seguir operando y hacerle frente a la pandemia, y por otro, la necesidad de capacitación de personal, así como la dotación de equipo y herramientas para el trabajo en casa.

En las organizaciones, la principal responsabilidad de la gerencia y de los miembros fue preservar la salud y la seguridad de las personas involucradas en los procesos organizativos. Para lograrlo fue necesario un proceso de formación en materia de higiene y seguridad, tanto dentro como fuera de la empresa, siguiendo las directrices de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), ya que, en ocasiones, la comprensión de los protocolos de detección, prevención y control del virus no se cuestiona entre el personal de la organización; sin embargo, no siempre sucede con el personal externo.

Por tanto, era esencial que en las empresas se cumplieran las regulaciones de salud ocupacional. Es fundamental capacitar a todas las personas que forman parte de las empresas, enseñándoles a reconocer los síntomas del COVID-19 y distinguirlos de un resfriado común. También, se les debía informar sobre las formas de prevenir infecciones individuales, y de prever la propagación del virus, así como orientación sobre cómo cuidarse en caso de contagios. Esto tenía como objetivo garantizar que las personas se sintieran seguras en su entorno laboral, y que la preocupación no interfiriera en su desempeño durante la jornada de trabajo (Useche et al., 2021).

La cantidad de personas que trabajan desde el hogar, tanto a nivel global como local, ha aumentado durante varias décadas. Esta modalidad se convirtió en una solución para contener la propagación del COVID-19 y permitió que las actividades laborales continuaran. El modelo de trabajo a distancia nunca ha sido tan relevante como ahora, esto se debe a las soluciones tecnológicas que ofrecen mayores facilidades para la movilidad, la interacción, la comunicación y la distribución del trabajo, y sobre todo, facilita un mejor equilibrio entre trabajo y vida familiar, generando beneficios a nivel personal, organizacional y social. El trabajo en casa es una modalidad esencial en donde se aplican esfuerzos para preservar el distanciamiento social y prevenir la propagación de infecciones, al tiempo que permite mantener la comunicación, la conexión y la productividad. Esto garantiza la continuidad de las actividades económicas, pero, sobre todo, es una estrategia para restaurar el bienestar de la sociedad en su conjunto (Corrales, 2020). Incluso en la pospandemia, los modelos de trabajo híbrido y remotos, donde

se incluye el trabajo en casa, es utilizado por el 28 % de los empleados y empleadores (OCCMundial, 2023).

Hoy en día, los datos permiten hacer una comparativa del comportamiento que ha tenido la pandemia y su impacto en torno al trabajo en casa, de acuerdo con datos presentados por OCCMundial, una de las principales bolsas de trabajo en México, a inicios de la pandemia se reportó una disminución del 54 % en las vacantes ofertadas durante los primeros cuatro meses de la declaratoria de emergencia sanitaria; a un año y cuatro meses de distancia se ha recuperado la oferta laboral en un 64 %, es decir, un 10 % mayor a lo que se ofertaba a inicios de la pandemia.

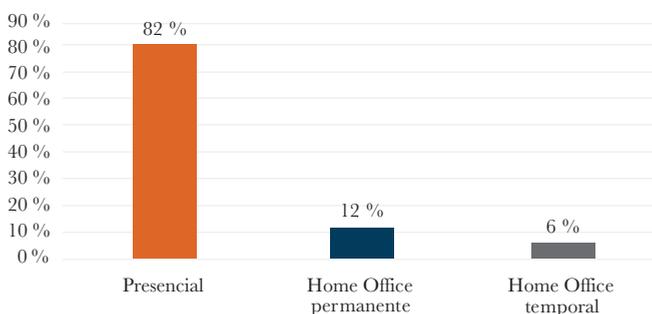


Figura 4. Esquema laboral ofertado por OCCMundial

Fuente: elaboración propia a partir de datos de OCCMundial (2021).

Si bien la principal modalidad de empleo es la presencial, las condiciones actuales obligan a incrementar los indicadores de las modalidades a distancia, y a realizar un análisis más profundo de las vacantes que siguen ofertándose de manera presencial, ya que hay actividades que requieren la presencia física de los empleados.



Figura 5. Instituciones o empleos con mayor dificultad para desarrollar trabajo en casa

Fuente: elaboración propia.

De manera general, el trabajo en casa presenta desafíos para las empresas y sus trabajadores, como el establecimiento de políticas o directrices orientadas a garantizar la productividad y el correcto uso de las herramientas tecnológicas. Asimismo, surge la necesidad de trabajar el aspecto psicológico y emocional de los empleados y sus familias, por un lado, está la oportunidad de aprovechar el tiempo y atender varias tareas, y por el otro, se encuentran dificultades como funcionalidad, espacio y conectividad, situaciones que pueden impactar en el desempeño del trabajo remoto. Finalmente, la reducción de tiempos de traslado, comidas fuera del hogar y otros factores similares contribuyen a mejorar la salud, satisfacción y rendimiento de los individuos.

Para octubre de 2021, en la mayoría de los estados en México ya se había alcanzado la fase de semáforo epidemiológico en verde, lo cual permitía un retorno a los centros de trabajo. Para no comprometer la salud e integridad de los empleados, fue necesario un entorno seguro, en donde las empresas contarán con insumos y materiales como: cubrebocas, gel sanitizante, termómetro digital, y en su caso, equipamiento o vestimenta especializada. Otro aspecto para el trabajo remoto, así como el retorno gradual a las actividades presenciales, fue el establecimiento constante de protocolos de limpieza y desinfección en áreas de uso común, materiales y equipo de trabajo. Sin duda, las mipymes pueden seguir optando por reducir la afluencia de trabajadores a sus áreas laborales; si bien hay actividades que requieren la presencia de un empleado, hay muchas otras que se puede trabajar desde casa.

Resiliencia en las mipymes, los directivos y su papel en la “nueva normalidad”

En los últimos años, la resiliencia ha sido reconocida como una habilidad esencial en las empresas para asegurar su continuidad, ya que implica la capacidad de adaptarse, reestructurarse y sacar provecho de las transformaciones, incertidumbres e inestabilidades del entorno, como una oportunidad para la innovación y la preservación de una ventaja competitiva (Piñeiro y Romero, 2011). De acuerdo con la Real Academia Española (2021), la resiliencia se define como “la capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido” (s.p.).

La definición anterior permite establecer que la resiliencia es la capacidad de las personas e instituciones para afrontar y sobreponerse a las condiciones del entorno, generando un aprendizaje para incrementar sus competencias personales y organizacionales. Como parte de la nueva normalidad, y la adaptación del ser humano a la vida durante y después de la pandemia, se encuentran estrategias

a nivel mundial que incluyen, entre otras cosas: el lavado frecuente de manos, la toma de temperatura corporal, el distanciamiento de cuando menos 1.5 metros entre individuos, el uso responsable del cubrebocas, el trabajo en casa, el comercio electrónico y el uso de las TIC en la vida diaria y en el trabajo.

Las mipymes requieren liderazgo para responder con dinamismo y oportunidad a las exigencias del entorno laboral y económico, la capacidad de autocontrol y dirección son fundamentales para los directivos, quienes deben poseer habilidades de comunicación, manejo del estrés, mediación, negociación y persuasión, pero sobre todo un alto sentido de responsabilidad y compromiso, asimismo, deben saber trabajar bajo presión y ser tolerantes a la frustración.

Las medidas de aislamiento, la limitación de la movilidad y la reducción del contacto físico pueden aumentar la probabilidad de problemas de salud mental. Aquellas personas que experimentan plazos prolongados de aislamiento pueden manifestar síntomas de depresión grave y signos relacionados con el estrés postraumático, que pueden persistir hasta tres años después (Brooks et al., 2020). En el contexto de la pandemia, las mipymes en México se han visto en la necesidad de reorganizar sus esquemas laborales, al respecto Hamel y Välikangas (2003) señalan que el éxito de las organizaciones no se trata simplemente de seguir por impulso, sino de contar con la resiliencia y la capacidad de reconfigurar los modelos y estrategias de negocio en respuesta a los cambios en el entorno. Las empresas deben ser eficaces, tanto en la adaptación, como en la producción de los productos y servicios actuales.



Figura 6. Características de las empresas resilientes

Fuente: elaboración propia a partir de Renjen (2021).

Materiales y métodos

La metodología para este estudio es de enfoque mixto, con instrumentos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron estructuras de búsqueda en la plataforma de Web Of Science, que contiene una colección de datos bibliográficos y referencias científicas de todas las disciplinas de conocimiento. También se utiliza Bibliometrix, que es una herramienta de gestión de datos bibliométricos que posibilita el análisis de la productividad, el impacto, la visibilidad y el nivel de los artículos en esa plataforma. Se han utilizado como población de muestra las citas de autores encontradas en páginas especializadas, así como artículos relacionados con la resiliencia de las mipymes en la pospandemia ubicados en la plataforma Web Of Science. Esta investigación es comparativa-descriptiva, se realiza un análisis con base en los datos obtenidos que muestran el nivel de búsqueda de los usuarios durante la pandemia y pospandemia del COVID-19 en el periodo de 2020 a septiembre de 2023.

Bibliometrix

Es una herramienta informática de análisis bibliométrico que otorga a los investigadores y académicos la capacidad de realizar análisis bibliométricos avanzados de manera eficiente. Contribuye a una investigación más sólida, informada y colaborativa en una amplia gama de disciplinas académicas. Los datos bibliométricos son informaciones cuantitativas que se utilizan para medir y evaluar la producción académica y científica, así como el impacto y la visibilidad de la investigación. Se extraen de diversas fuentes, como bases de datos académicas y científicas, utilizadas para analizar y evaluar la actividad investigadora. Los datos por analizar son: publicaciones, citas, redes de colaboración, tendencias de investigación, distribución geográfica, entre otros.

Resultados del estudio

Palabras relevantes

La siguiente figura ilustra los hallazgos del análisis de palabras relevantes, empleando la siguiente sintaxis de búsqueda: ((TS=(small and medium enterprise*) OR TS = (pequeñas y medianas empresas) OR TS = (pymes) OR TS = (SME*)) AND (TS = (post-pandemic) OR TS = (pospandemia) OR TS = (pandemic) OR TS = (pandemia)) AND (TS = (resilienc*))). Se muestra la frecuencia con la que estos términos aparecen en artículos de investigación publicados desde inicio de la pandemia de COVID-19 en 2020. Los términos más utilizados fueron 'rendimiento' (54), 'impacto' (49), 'resiliencia' (48) y 'gestión' (44). Esta tendencia refleja la urgencia de mejorar la gestión organizacional para mitigar el impacto de la pandemia y aumentar la resiliencia de las mipymes ante los desafíos emergentes.

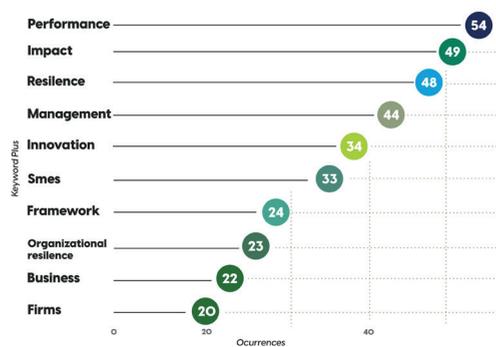


Figura 7. Palabras más relevantes

Fuente: elaboración propia utilizando Bibliometrix con los registros obtenidos en las búsquedas realizadas en WoS.

Fuentes más citadas

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica en la base de datos Web of Science, centrada en el impacto de la pandemia en las mipymes, con un enfoque en resiliencia. El análisis, realizado mediante la herramienta Bibliometrix, generó una gráfica que muestra las fuentes más citadas en los estudios encontrados. Entre estas, la revista *Sustainability* se destaca con 25 menciones, seguida por *Benchmarking: An International Journal* con 8 publicaciones, *Journal of Business Research* con 5 e *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* con 6. Estos resultados subrayan la relevancia y la diversidad de los debates académicos sobre la resiliencia de las mipymes en el contexto pandémico.

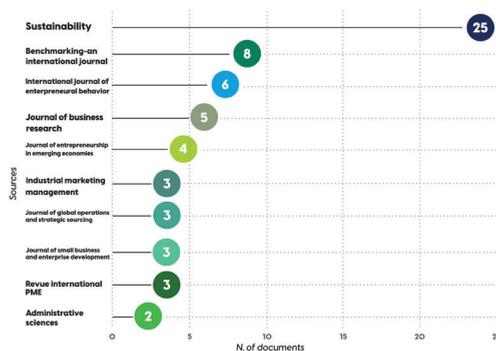
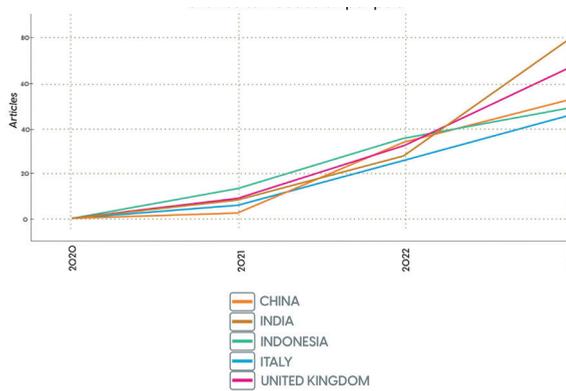


Figura 8. Fuentes más citadas

Fuente: elaboración propia utilizando Bibliometrix con los registros obtenidos en las búsquedas realizadas en WoS.

Producción por país

Este estudio evaluó la cantidad de artículos publicados y la frecuencia de publicación por país desde el 2020 a la fecha. Los países con mayor volumen de investigación fueron: India con 80 publicaciones, China con 65, el Reino Unido con 40, Indonesia con 35 e Italia con 30. Durante la pandemia, China e India no solo fueron prolíficos en investigación relacionada con las mipymes, sino también en estudios sobre las causas, variantes, tratamientos y vacunas del COVID-19, destacándose en el contexto global de la investigación científica.



Fuente: Elaboración propia utilizando Bibliometrix con los registros obtenidos en las búsquedas realizadas en WoS

Figura 9. Producción por país

Fuente: elaboración propia utilizando Bibliometrix con los registros obtenidos en las búsquedas realizadas en WoS.

Diagrama clúster

El diagrama de clúster es una herramienta útil para visualizar las relaciones de similitud o distancia entre elementos (en un conjunto de datos). En los resultados de este análisis, destacando términos clave como resiliencia, impacto, gestión, desempeño e innovación. No solo son cruciales para el desarrollo del presente trabajo, sino que constituyen la base para el análisis de la información y la formulación de las conclusiones.



Figura 10. Diagrama clúster

Fuente: elaboración propia utilizando Bibliometrix con los registros obtenidos en las búsquedas realizadas en WoS.

Conclusiones

La transición de la pandemia a la nueva normalidad ha sido un proceso gradual que, aunque no ha eliminado por completo el virus que causa el COVID-19, ha revelado la capacidad de resiliencia de la sociedad y las empresas. La pandemia ha catalizado cambios significativos en la vida cotidiana y ha requerido una respuesta coordinada del gobierno para proteger la salud pública y la integridad de la sociedad. Es importante reconocer las adaptaciones positivas que emergieron de esta crisis sanitaria. La reacción inmediata, tanto de las autoridades, como del sector empresarial, permitieron que muchas empresas, incluso las no esenciales, adoptaran el trabajo en casa y el comercio electrónico, lo que transformó el panorama laboral en México. Hoy, las mipymes muestran una resiliencia creciente, y sus empleados han desarrollado nuevas habilidades y competencias.

El bienestar psicológico y emocional de los trabajadores ha surgido como un componente crucial de la resiliencia empresarial. Los desafíos como: la pérdida de seres queridos, la adaptación a nuevas tecnologías, la gestión de recursos compartidos en entornos domésticos y la adaptación a condiciones de trabajo no ideales, son aspectos que afectan el desempeño y la satisfacción laboral. Abordar estos factores es esencial para fortalecer la resiliencia a largo plazo. México se caracteriza por su adaptabilidad ante la adversidad. A pesar del panorama de incertidumbre y adaptación continua, este periodo será recordado como un catalizador que transformó la identidad y resiliencia de las mipymes. La pandemia ha redefinido lo que significa ser resiliente, preparando a México y a sus empresas para enfrentar futuros desafíos con mayor fortaleza y visión estratégica.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-t
- Bisaria, C. (2021). Impact of Covid-19 on Consumer Behaviour. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 33(2), 86-96. doi:10.33975/riuv.vol33n2.506
- Brooks, S., Webster, R., Smith, L., Woodland, L., Wessely, S. y Greenberg, N. (2020). El impacto psicológico de la cuarentena y cómo reducirlo: revisión rápida de la evidencia. *The Lancet*, 395(10227), 912-920. [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30460-8/fulltext#seccesstitle10](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30460-8/fulltext#seccesstitle10)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021, 31 de julio). *Ley Federal del Trabajo*. Diario Oficial de la Federación. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_310721.pdf
- Comité de Derechos Económicos Sociales y Culturales. (2020). *Naciones Unidas - Derechos Humanos*. <http://docstore.ohchr.org/SelfServices/FilesHandler.ashx?enc=4slQ6Q SmlBEDzFEovLCuW1AVC1NkPsgUedPIF1vfPMKXidSV%2FGyVFSAvr6nizxS lkm%2BMwII5sFYkMLQXUujELyY7Xqi78YhvjNQDYn3kjcLrPompBOF6A4 cOy%2BkRAHc>
- Coria, M. D., Acosta, J. A., Abarzúa, M. I., Rodríguez, V. B., Lavanderos, J. C., Valenzuela, P. A. et al. (2021). Estilos de consumo, actitudes hacia el dinero, y materialismo en adolescentes chilenos y ecuatorianos. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, 29(58).
- Corrales, M. (2020, 11 de septiembre). *El "home office" ante el COVID-19*. Transferencia TEC. <https://transferencia.tec.mx/2020/09/11/el-home-office-ante-el-covid-19/>
- Darrat, A. A., Darrat, M. A. y Darrat, M. A. (2023). Does wanting more lead to losing control? Examining the psychological drivers of compulsive buying. *Young Consumers*, 24(1), 56-73. doi: 10.1108/YC-01-2022-1453
- De Pasquale, C., Morando, M., Platania, S., Sciacca, F., Hichy, Z., Di Nuovo, S. et al. (2022). The role of anxiety and self-esteem in the risk of eating disorders and compulsive buying behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 16245. doi: 10.3390/ijerph192316245
- Diario Oficial de la Federación de México. (2020, 17 de abril). *Circular 13/2020*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5591840&fecha=17/04/2020&print=true
- Dijkstra, T. K. y Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81(1), 10-23.
- Durán, M. (2021). El impacto de la crisis sanitaria generada por COVID-19 en la finanzas de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 34. doi: <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi34.357>

- Esquivel, G. (2020). Los impactos económicos de la pandemia en México. *Economíaunam*, 17(51), 28-44. <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/543/576>
- Felipe, I. J., Silva, M. M. y Ceribeli, H. B. (2023). Precedents of the compulsive use of a credit card: an analysis of university students' buying behavior. *Revista de Gestão*, 30(1), 47-61. doi:10.1108/REGE-12-2020-0122
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Gascón, V. (2020, 09 de abril). Resistirían pymes con más de 5 años. *EL NORTE*. https://www.elnorte.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?__rval=1&urlredirect=https://www.elnorte.com/resistirian-pymes-con-mas-de-5-anos/ar1915665?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a%E2%80%94
- Gobierno de México. (2021, 30 de julio). El empleo formal disminuyó. *Gaceta Económica* <https://www.gob.mx/shcp/%7Cgacetaeconomica/articulos/el-empleo-formal-disminuyo-3-2-en-2020>
- Gutiérrez, M., Lopera, X. M. y Cruz, L. N. (2016). Factores de riesgo y de protección asociados al consumo de alcohol en adolescentes. *Revista Electrónica Psiconex*, 8(12), 1-10.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: International Version*. Pearson.
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). La búsqueda de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 1(9). <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience?language=es>
- Huang, H. L., Chen, Y. Y. y Sun, S. C. (2022). Conceptualizing the Internet Compulsive-Buying Tendency: What We Know and Need to Know in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(3), 1549. doi:10.3390/su14031549
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI-. (2020, 02 de diciembre). *ECOVIED-IE y el estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-IE_DEMOGNEG.pdf
- _____. (2020). *Estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2020/doc/EDN2020Pres.pdf>
- _____. (2021, abril 22). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/iooe/iooe2021_04.pdf
- _____. (2021, mayo 31). *Resultados de la encuesta sobre el impacto generado por COVID-19 en las empresas (ECOVIED-IE)* (3ra ed.). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVIED-IE_TercEdi.pdf
- Islam, T., Pitafi, A. H., Arya, V., Wang, Y., Akhtar, N., Mubarik, S. et al. (2020). Panic buying in the COVID-19 pandemic: a multi-country examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102357. doi: 10.1016/j.jretconser.2020.102357

- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling* (4.^a ed.). Guilford.
- Lavuri, R. (2021). Intrinsic factors affecting online impulsive shopping during the COVID-19 in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 18(4), 958-977.
- Lavuri, R., Jaiswal, D. y Thachon, P. (2023). Extrinsic and intrinsic motives: panic buying and impulsive buying during a pandemic. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(2), 190-204. doi: 10.1108/IJRDM-01-2022-0010
- Li, M., Zhao, T., Huang, E. y Li, J. (2020). How Does a Public Health Emergency Motivate People's Impulsive Consumption? An Empirical Study during the COVID-19 Outbreak in China. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17. doi:10.3390/ijerph17145019
- Martínez, L. V. (2020). La pandemia de COVID-19 en el ámbito laboral: realidad y posibles soluciones en México. *Ius Comitialis*, 3(6), 213-238. <https://iuscomitialis.uaemex.mx/article/view/14995/11541>
- Moon, M. A., Faheem, S. y Farooq, A. (2022). I, me, and my everything: Self conceptual traits and compulsive buying behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103075. doi: 10.1016/j.jretconser.2022.103075
- Müller, A., Laskowski, N. M., Trotske, P., Ali, K., Fassnacht, D. B., De Zwaan, M. et al. (2021). Proporsed diagnostic criteria for compulsive buying-shopping disorder: A Delphi expert consensus study. *Journal of Behavioral Addictions*, 10(2), 208-222. doi: 10.1556/2006.2021.00013
- Nam, C., Dong, H. y Lee, Y. A. (2017). Factors influencing consumers' purchase intention of green sportwear. *Fashion and Textiles*, 4(1), 1-14.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- OCCMundial. (2023). *Tendencias de Recursos Humanos en 2023*. <https://www.occ.com.mx/blog/tendencias-de-recursos-humanos-en-2023/>
- _____. (2021). *Termómetro Laboral de OCCMundial*. <https://occ-mkt.s3.us-west-2.amazonaws.com/blog/wp-content/uploads/2021/11/01101034/TermometroDescargable29Octubre.pdf>
- O'Guinn, T. C. y Faber, R. J. (1989). Compulsive buying: A phenomenological exploration. *Journal of Consumer Research*, 16(2), 147-157. doi: 10.1086/209204
- Peralta, J. (2020). Lo esencial y lo superfluo en la reactivación de México. *Emprendedores. Tecnología, Innovación y Competitividad*, (julio-agosto), 12-15. http://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=686
- Phang, I. G., Balakrishnan, B. y Ting, H. (2021). Does sustainable consumption matter? Consumer grocery shopping behaviour and the pandemic. *Journal of Social Marketing*, 11(4), 507-522. doi: 10.1108/JSOCM-12-2020-0245
- Piñeiro, J. y Romero, N. (2011). Responsabilidad Social Empresarial y resiliencia. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262006>

- Prieto, J. G. y Aznal, A. S. (2006). Influencia de la ansiedad en la adicción al consumo y la falta de autocontrol en la compra y el gasto de los jóvenes. *Estudios sobre Consumo*, 76, 43-57.
- Quintano, F., Denegri, M., Sepúlveda, J. y Riquelme, L. (2023). Discrepancia del yo y actitudes hacia la compra compulsiva en estudiantes universitarios chilenos. *Inderdisciplinaria*, 41(1), 335-350. doi: 10.16888/interd.2023.40.1.20
- Real Academica Española. (2021). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>
- Renjen, P. (2021). Construyendo la organización resiliente: Informe de resiliencia global de Deloitte 2021. *Deloitte Insights*, (29), 1-24. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/characteristics-resilient-organizations.html>
- Retamal, K. V., Sandoval, M. S., Riquelme, C. L. y Alarcón, J. A. (2020). Soledad, materialismo y hábitos de conducta de consumo según características sociodemográficas. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 93, 420-448.
- Sánchez, A., Andrade, E., Zambrano, C. y Cornejo, A. (2017). Procesos cognitivos y afectivos en la conducta del consumidor. *Psicología UNEMI*, 1(1), 33-40. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379voll1iss1.2017pp33-40p>
- Santini, F. D., Ladeira, W., Sampaio, C. H. y Araújo, C. F. (2017). Uma meta-análise sobre os construtos antecedentes e consequentes do materialismo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 538-556.
- Sari, M. P. y Suyasa, P. T. (2017). Materialistic value and credit card usage as predictors of compulsive clothing buying among young adult women. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 21(2), 83-91.
- Şentürk, T. (2021). Rethinking social marketing and behavioural change in times of covid-19 pandemic. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 321-338.
- Shichang, D., Wangshuai, W., Peihong, X., Yifan, C. y Jingru, Z. (2020). Perceived Severity of COVID-19 and Post-pandemic Consumption Willingness: The Roles of Boredom and Sensation-Seeking. *Front. Psychol.*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.567784
- Stevic, A., Koban, K., Binder, A. y Matthes, J. (2021). You are not alone: Smartphone use, friendship satisfaction, and anxiety during the COVID-19 crisis. *Mobile Media & Communication*, doi:10.1177/20501579211051820
- Tantawari, P. I. (2023). Materialism, life satisfaction and compulsive buying behavior: An empirical investigation on Egyptian consumers amid Covid-19 pandemic. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1-25.
- Tarka, P. (2020). Influence of materialism on compulsive buying behavior: General similarities and differences related to studies on young adult consumers in Poland and US. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(3), 243-267. doi:10.1080/08961530.2019.1695240

- Useche, M. C., Vásquez, L. M., Salazar, F. I. y Ordóñez, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-22. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084007/html/index.html>
- Wang, P. y Zhai, Y. (2022). The impact of long-term orientation on compulsive buying behavior: A cross-cultural study. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.979908
- Wang, Y., Lu, H. y Wang, D. (2020). Buy or not: how the presence of others affects the occurrence of consumers' impulsive buying behavior. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 3(2), 207-224. <https://doi.org/10.1108/JCMARS-01-2020-0002>
- Wu, Y. C., Chen, C. S. y Chan, Y. J. (2020). The outbreak of COVID-19: An overview. *Journal of the Chinese Medical Association*, 89(3), 217-220. doi:10.1097/JCMA.0000000000000270
- Yan, L. (2021). Reflexiones acerca del impacto de la crisis del coronavirus sobre las Mipymes mexicanas. *Orientando Temas de Asia Oriental, Sociedad, Cultura y Economía*, 10(21). <https://orientando.uv.mx/index.php/orientando/article/view/2665>

CAPÍTULO 5

Programa de apoyo para la activación económica de la micro, pequeña y mediana empresa

José Refugio Castro López¹

Daniel Alejandro González Bandala²

Jesús Lavín Verástegui³

Resumen

A pesar de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha declarado el fin de la emergencia sanitaria del COVID-19, la nueva normalidad trae cambios en áreas sociales, políticas y tecnológicas, alterando los hábitos de vida de la sociedad. La pandemia impactó la economía global, debilitando en particular a las micro, pequeñas y medianas empresas, que sufrieron las consecuencias del confinamiento. La situación ha forzado que las mipymes evalúen y replanteen sus modelos de negocios para permanecer en el mercado. Este capítulo describe la iniciativa del Programa de Apoyo a la Gerencia para su Desarrollo y Activación (PAGDA), impulsada por el Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento de la UAT, con el objetivo de contribuir al desarrollo de capacidades gerenciales de las micro, pequeñas y medianas empresas, brindándoles conocimiento sobre diversas áreas de gestión empresarial, *marketing*, uso de herramientas estratégicas, aplicación de las tecnologías de información en sus procesos de negocios, entre otros, con la finalidad de motivar el desarrollo y crecimiento económico, generar fuentes de empleo e incentivar la permanencia de las mipymes en un entorno que presenta grandes desafíos y retos para su sobrevivencia.

Palabras clave: COVID, pymes, competitividad

^{1 2 3} Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo: jrcastro@docentes.uat.edu.mx.

Antecedentes

Una variante de coronavirus bautizada como SARS-CoV-2 fue la causante del COVID-19, se originó en Wuhan, China, a finales de 2019. Empezó a extenderse rápidamente por todo el mundo, al punto que el 30 de enero de 2020 la OMS emitió un comunicado indicando que el COVID-19 alcanzaba el nivel de pandemia, alertando a todos los países para que tomaran las medidas necesarias para evitar la propagación (WHO, 2020). Las fronteras de los países cerraron y los negocios tuvieron que suspender sus actividades o incluso cerrar sus puertas. La vida de las personas se vio afectada y les obligó a encerrarse en sus hogares. Millones de personas se contagiaron, y muchas fallecieron por los contagios.

De acuerdo con diversas fuentes como *KPMG Tendencias* (2020), las micro, pequeñas y medianas empresas fueron las más afectadas por la pandemia COVID-19, porque ante la pérdida de la demanda de sus productos y servicios, debieron reducir el número de empleos y en muchos de los casos abandonaron el mercado, principalmente las empresas dedicadas al entretenimiento como: conciertos, cines, estadios, museos, teatros, entre otros, teniendo que cerrar sus puertas o trabajar con un acceso limitado.

La contingencia sanitaria impactó en todos los sectores productivos y en la forma de vida de las personas. Estudios como el de Velásquez y Ruidiaz (2021) coinciden en que el confinamiento generó un mayor uso de aplicaciones *web* para establecer comunicación con otras personas, realizar las actividades laborales y educativas y de entretenimiento. El uso de estas herramientas caracteriza a la nueva normalidad pospandemia. La compra de artículos a través de *apps* de comercio electrónico, actividades lúdicas o de entretenimiento, así como la comunicación entre amistades y familiares, se realizó a través de salas virtuales con aplicaciones de videoconferencia.

El cierre temporal y preventivo de las actividades económicas, impuesto por las medidas de cuarentena, impactó en los ingresos de las empresas, en algunos casos, las ventas no fueron suficientes para la permanencia o sobrevivencia de los negocios que no pudieron pagar los sueldos y contribuciones de seguridad social para los empleados.

Justificación del estudio

Las mipymes juegan un papel crucial en el crecimiento económico de los países, principalmente por su capacidad de generación de empleo. En México, las microempresas, a pesar de ser las más numerosas en comparación con las pequeñas y medianas empresas, enfrentan una alta tasa de cierre en sus primeros años, como lo indican datos oficiales. Según los censos económicos del INEGI de 2019, más del

99 % de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas, y contribuyen con casi el 67 % de los empleos del país. Dada su significativa contribución al PIB y la creación de empleo, las mipymes son un pilar fundamental de la economía nacional.

La pandemia COVID-19 tuvo un impacto en la economía mundial, afectando a diversos sectores. Tuvo consecuencias drásticas debido al cierre total de aeropuertos y fronteras, afectando la comercialización de productos. Múltiples compañías no pudieron generar ingresos y sus estados financieros decayeron. Esta situación puso en jaque a las economías de todo mundo, pues el 95 % de las unidades económicas pertenecen a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales, de acuerdo con el Banco Mundial (World Bank Group, 2020), generan más de dos terceras partes de empleo en el mundo.

La pandemia hace necesario un replanteamiento de las estructuras y modelos de negocios de las mipymes. El confinamiento fomentó el uso de las TIC para virtualizar las relaciones económicas y sociales. La adopción de las tecnologías representa un reto para las empresas de menor tamaño, pues cuentan con menos recursos y se les dificulta integrarse al entorno digital.

Rodríguez et al. (2020) señalan que la innovación está generando áreas de oportunidad para todo tipo de negocios. Algunas empresas pueden competir utilizando estrategias de diversificación, otras con base en el precio y usando el comercio electrónico como estrategia, para aprovechar nichos de mercado específicos para hacer llegar sus productos y servicios. La pandemia de COVID-19 impulsó las compras en línea, una estrategia que en la pospandemia sigue proliferando entre las mipymes para permanecer en el mercado y captar un buen segmento de clientes consumidores o clientes potenciales.

Los gobiernos establecieron medidas con la finalidad de frenar la propagación del virus, como el distanciamiento social y el confinamiento. En consecuencia, se presentó una afectación en las empresas públicas y privadas, sobre todo, en aquellas unidades económicas que se clasificaron como actividades no esenciales (Gobierno de México, 2020; Guardado et al., 2020).

El contexto en el que las empresas públicas y privadas han retomado sus actividades en la pospandemia presenta una serie de retos. Con el regreso a la nueva normalidad, se requieren diferentes formas de colaboración y adaptación en materia sanitaria, las empresas precisan conocer las normativas y lineamientos vigentes para operar de forma segura. De igual manera, ofrecer condiciones sanitarias y de seguridad óptimas a sus trabajadores, que apoyen el desarrollo de un clima laboral favorable y permitan al trabajador desempeñarse adecuadamente en el contexto de la nueva normalidad (Guardado et al., 2020).

El estado de emergencia hizo necesario que las organizaciones utilizaran estrategias empresariales enfocadas en las herramientas tecnológicas, como el uso del comercio electrónico y redes sociales para apoyar y consolidar el intercambio comercial. Autores como González y Flores (2020) y Ochoa et al. (2020) han identificado el *marketing* digital empresarial como una opción que puede favorecer el éxito de las mipymes en tiempos de pandemia.

Es necesario que todos los sectores contribuyan a aminorar los efectos negativos originados por la pandemia en aspectos de salud, economía y sociedad. Desde la academia y la investigación se puede contribuir en áreas de gestión empresarial, con la intención de incentivar la sobrevivencia, desarrollo y crecimiento de empresas, emprendedores, investigadores y demás actores, intentando mitigar los desafíos y retos derivados por el COVID-19.

Ante la problemática presentada, el Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (CINOTAM-UAT) creó el Programa de Apoyo a la Gerencia para su Desarrollo y Activación (PAGDA), con el objetivo de contribuir desde la academia y la investigación en el desarrollo de habilidades gerenciales en la micro, pequeña y mediana empresa de la región norte del país, así como para el sector académico y estudiantil. Se realizaron 65 transferencias de conocimiento en la modalidad de cursos, talleres y conferencias gratuitas en línea, con la participación de profesores-investigadores (del área de negocios, psicología y tecnologías de la información), colaboradores y estudiantes de la UAT, así como investigadores y redes de investigación nacionales e internacionales.

En esta investigación se evalúan los resultados del PAGDA, el impacto generado en las mipymes principalmente, pero considerando la participación de todo tipo de empresas y del sector académico, tanto docentes como alumnos de nivel superior. Con los resultados del estudio se obtuvo las características de las empresas, sus intereses y necesidades en cuanto a capacitación, los temas más solicitados y el impacto generado por el PAGDA al proveer competencias relevantes para sus actividades. También se realizaron propuestas para fortalecer los programas de desarrollo productivos para las mipymes, ofreciendo un conjunto de estrategias y sugiriendo el uso de herramientas y aplicaciones tecnológicas para promocionar sus productos y servicios de una manera fácil, eficiente y accesible.

Este proyecto considera que el desarrollo competitivo de las mipymes implica un conocimiento profundo de las problemáticas que enfrentan, por lo que esta investigación abre la posibilidad a diferentes líneas relacionadas con el desarrollo competitivo para enfrentar la pandemia y fortalecer la aplicación de las tecnologías en la innovación de procesos de negocios orientados a las micro, pequeñas y

medianas empresas, con la posibilidad de establecer futuras investigaciones que contribuyan a consolidar esta línea del conocimiento.

Es relevante cuestionar qué otras iniciativas, tanto a nivel nacional como internacional, han realizado propuestas similares. En España, por ejemplo, se implementó el *Plan de Digitalización de PYMES 2021-2025* por parte del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, que busca promover la transformación digital de las empresas, incluyendo microempresas y medianas (Gobierno de España, 2021a; Gobierno de España, 2021b). En Latinoamérica, países como Chile, Colombia, Perú y Uruguay han promovido que las mipymes incorporen procesos digitales para integrarse al mercado electrónico. En particular, Chile lanzó el programa *Digitaliza tu Pyme*, Perú introdujo *Perú Imparable*, una plataforma de comercialización para conectar digitalmente a las pymes con sus clientes durante la emergencia; Uruguay incentivó el uso de herramientas digitales a través del programa *Semilla ANDE* y *Red Uruguay Emprendedor*; y Colombia destacó con su plataforma *Compra lo nuestro por Colombia* (Organización Internacional del Trabajo, 2020b).

En México, el gobierno implementó medidas para apoyar a las empresas durante la pandemia, incluyendo el acceso a servicios financieros, siendo las microempresas las más beneficiadas en la solicitud de financiamiento. Un 7.8% de las empresas recibió apoyo fiscal y subsidios de nómina, destacando estas intervenciones en el tejido empresarial del país (Cepal, 2021; Secretaría de Economía, 2020; PNUD, 2021).

Objetivo

El objetivo principal de esta investigación es analizar los perfiles y opiniones de los asistentes para retroalimentar el programa y medir el impacto de la iniciativa del PAGDA en los beneficiados. Con la finalidad de que las empresas puedan hacer frente a los efectos de la contingencia sanitaria y permanezcan en el mercado. Se abordan los siguientes objetivos específicos:

- a. Registrar la información del perfil de los asistentes.
- b. Recopilar las opiniones de los participantes.
- c. Analizar los datos para tener un panorama más completo de los perfiles de las personas beneficiadas por el programa.
- d. Analizar las opiniones de los beneficiados del programa y establecer oportunidades de mejora.

Marco teórico

Impacto de la pandemia COVID-19 y la nueva normalidad

El COVID-19 ha causado graves daños a las economías de América Latina, que de hecho, ya habían mantenido un ritmo desacelerado de crecimiento durante los siete años consecutivos anteriores a la pandemia. De acuerdo con la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), de 2014 a 2019, la tasa promedio de crecimiento anual de la economía regional fue de solo 0.4 % y disminuyó la expectativa del crecimiento del país hasta 5.3 %, una cifra récord en semejanza con años anteriores, e incluso ha sido la cifra más baja en comparación con las dos grandes depresiones económicas de 1914 y de 1930, que fueron de 4.9 % y de 5 %, respectivamente.

Como se ha señalado, la pandemia tuvo un fuerte impacto en la economía a nivel macro, analizándose en tres etapas. En la primera etapa se cerraron las fronteras en los países y se cancelaron vuelos internacionales. El turismo fue afectado, impactando la economía de centros turísticos como Cancún, Puerto Vallarta, entre otros. En la segunda etapa se suspendieron las actividades no esenciales, por lo que el crecimiento económico del país sufrió una desaceleración, la industria manufacturera y la de servicios fueron afectados, y otros sectores económicos se vieron obligados a suspender la producción, como la industria cervecera y la automotriz. En la tercera etapa, la mayoría de los sectores económicos han reanudado la producción. Sin embargo, el comportamiento de contagios fue muy irregular, lo cual dificultó al gobierno continuar las actividades en el corto plazo, por esta razón algunas reanudaron con ciertas restricciones y medidas, dando paso a la nueva normalidad. Desde la perspectiva comercial, afectó las importaciones y exportaciones de las empresas mexicanas. En el caso de las importaciones, los productos procedían en mayor medida de China y de Estados Unidos (Fortune, 2020), por lo que la interrupción generó una serie de problemas en la producción para las empresas manufactureras en México. De acuerdo con información de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2020), México llegó a ser la octava economía más afectada por la contingencia sanitaria, al interrumpirse la cadena de comercio a nivel global (Infobae, 2020).

China es el principal proveedor para las empresas manufactureras extranjeras, en el caso de las importaciones mexicanas, el 60 % son electrodomésticos, maquinaria y piezas de refacción. Al 2020, China tenía una participación mundial del 20% en la fabricación de productos intermedios y piezas de refacción. La industria electrónica y automotriz fueron de los sectores más afectados por la dependencia del comercio con China, originando una

escasez de componentes, y la suspensión de producción (Fortune, 2020). También se afectaron otros sectores como el de comunicaciones, químicos, instrumentos de precisión, textiles, entre otros.

La importancia de las tecnologías en los nuevos modelos de negocios en la pospandemia

La emergencia mundial marcó un parteaguas en todos los aspectos de la sociedad y el gobierno. Rodríguez et al. (2020) señalan que uno de los cambios más representativos es la forma de hacer negocios. Utilizar las plataformas digitales cobra mayor relevancia que antes para: hacer negocios, desarrollo de los procesos productivos, promocionar los productos y servicios y para comunicarse con clientes y proveedores en tiempo real. Su uso en las empresas es vital para ser competitivas. Por lo anterior, muchas empresas redefinieron sus modelos de negocios. La nueva normalidad obligó a que muchos clientes consumidores realizaran sus compras habituales por Internet, a través de transacciones electrónicas. Las mipymes, acostumbradas a los mecanismos tradicionales de mercado y carentes de los recursos y capacidades para entrar en esta forma de hacer negocios digitales, se encuentran en desventaja y en riesgo. Las plataformas digitales en los negocios se están volviendo un requisito a nivel empresarial.

En 2018, de acuerdo con los resultados de la *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* (ENAPROCE) realizada por el INEGI y presentada por la Secretaría de Economía (SE, 2019), se señala que en el periodo del 2018 se registraron más de 4.1 millones de mipymes en México, y solo el 10 % realizan ventas en línea. López (2020) señala que el momento de crisis es adecuado para evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas, enfatizando la importancia de que las pymes aprovechen las plataformas en línea para crear oportunidades de crecimiento.

Con la pandemia por COVID-19 los negocios tradicionales enfrentan retos para comercializar sus productos. Las que utilizan el comercio directo, a través de la venta en mostrador, ahora deben explorar otras opciones, como la entrega a domicilio y el comercio electrónico, con la intención de mantenerse en el mercado. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) señala que algunos mecanismos del mercado podrían no ser suficientes para enfrentar a tiempo la crisis económica, debido a la interrupción de las actividades productivas y la consiguiente contracción de la demanda, representando un desafío al sistema socioeconómico mundial. El uso de las redes sociales ha originado que las empresas implementen estrategias para fidelizar a sus clientes y posicionar sus negocios. En este sentido, Pasamón (2020) señala que las empresas minoristas tradicionales que

sean capaces de reinventarse e innovar sus procesos de negocios, serán aquellas que puedan permanecer en el mercado y sobrevivir a la crisis.

La migración hacia plataformas digitales es fundamental. De acuerdo con la OIT (2020), todos los sectores económicos se vieron interrumpidos, con el cierre de fronteras se afectó el turismo, y en consecuencia impactó en comercios y servicios. Según Correa (2013), para que un negocio sea competitivo debe desarrollar sus capacidades comerciales y organizacionales; las mipymes deben mejorar sus habilidades para incorporar buenas prácticas comerciales que les permitan enfrentar a sus competidores.

La iniciativa del PAGDA

El PAGDA es una iniciativa que surge en el Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento de la UAT, con la participación del cuerpo académico en consolidación: “Gestión pública y empresarial”, con la colaboración de diversos cuerpos académicos en formación y en consolidación, con el apoyo de la Secretaría de Investigación y Posgrado de la universidad.

El objetivo de esta iniciativa es apoyar el desarrollo de capacidades gerenciales de las mipymes, otorgándoles conocimiento actualizado sobre diversas áreas de gestión empresarial, *marketing*, definición de procesos y servicios, uso de herramientas de gestión estratégica, aplicación de las tecnologías de información en sus procesos de negocios, entre otros. Esto con la finalidad de motivar el desarrollo y crecimiento económico, generar empleo e incentivar la permanencia de las empresas en un entorno que presenta grandes desafíos y retos para su permanencia. Una de las líneas de este programa es la formación de capital humano, mediante la impartición de conferencias, cursos y talleres en línea, con el fin de transferir conocimiento con un enfoque práctico e incentivar la activación económica.

Impacto del programa

Este proyecto se inició en junio de 2020 y se ha mantenido hasta mediados de 2023. Inicialmente se calendarizaron tres fases para su ejecución. En la fase uno, que comprende de junio a octubre de 2020, se realizó la identificación de necesidades de formación de habilidades en las empresas privadas y públicas, emprendedores, investigadores, estudiantes y público en general, así como impartición de conferencias y cursos, para llevar a cabo 21 transferencias de tecnología/conocimiento a las mipymes.

En la fase dos, que abarcó de febrero a junio de 2021, se realizaron estudios de variables de gestión organizacional, como: el capital intelectual, gestión de conocimiento, capital humano, *marketing*, gestión financiera, las TIC en los procesos

de gestión, y otras perspectivas de estudio relacionadas con realidades sociales del ámbito de las mipymes privadas y del sector público. Se continuó con la realización de conferencias virtuales gratuitas, totalizando 18 transferencias de conocimiento/tecnología sobre temas solicitados por los solicitantes.

En la tercera fase, de agosto a diciembre de 2021, se consolidaron los estudios en la gestión organizacional (público y privado), para la producción académica y científica de: capítulos de libro, ponencias, tesis en proceso y artículos. Se continuó con la transferencia de conocimiento sobre las temáticas ofertadas en conferencias, con la realización de 26 eventos.

Desde el inicio del programa se ha recopilado información para retroalimentar y medir el impacto de cada etapa. Se ha utilizado un procedimiento para el registro, ingreso y evaluación de cada conferencia por parte de los asistentes. En el proceso se manejan dos encuestas: una para el registro y otra para la evaluación, se recopilan datos que ayudan a identificar a la población interesada en las conferencias y a medir la calidad y utilidad de cada tema, el expositor, el horario y otros detalles.

Metodología

Este proyecto comienza con un estudio general de la situación por la pandemia de COVID-19 y su efecto en las mipymes en México. La investigación es descriptiva, porque detalla los datos del impacto de la pandemia en las micro, pequeñas y medianas empresas. Es bibliográfica porque se han consultado diversas fuentes para la investigación, y es explicativa porque identifica las razones que las están afectando.

En la segunda etapa se utiliza un enfoque mixto como estrategia de investigación para analizar las características e intereses de las empresas, docentes y estudiantes, así como su percepción en el impacto de la transferencia de conocimiento facilitada por el programa. Se utiliza una estrategia mixta al usar instrumentos de tipo cuantitativo que incorporan preguntas abiertas con cuestionamientos cualitativos, con el fin de identificar intereses y poder realizar análisis de opiniones.

Métodos y materiales



Figura 1. Proceso de registro y evaluación de conferencias del PAGDA

Fuente: elaboración propia.

En este capítulo se muestran los resultados de las tres etapas del PAGDA. En cada etapa se ha realizado un análisis de retroalimentación para seleccionar los temas de mayor demanda y utilidad, expositores, horarios, entre otros aspectos.

Encuesta de registro

Se utiliza un formato de registro en línea para participar en las conferencias como asistente. Se emplearon del portal institucional de la universidad y sus redes sociales como medios de difusión. El cuestionario de registro recaba datos importantes sobre los asistentes y los temas de interés de cada uno. Con la información se ha realizado un análisis del impacto generado por el PAGDA y el interés en los cursos en cada una de las etapas. Los registros corresponden principalmente a empresarios, docentes y alumnos interesados en una o varias de las distintas conferencias ofertadas; los detalles se muestran más adelante.

Encuesta de satisfacción

Al final de cada conferencia se realiza una encuesta, con reactivos que miden el grado de satisfacción en diversos rubros. El llenado de la encuesta es un requisito para obtener su constancia de participación. Se obtuvo un total de 2 102 registros de opinión, que corresponden a la cantidad de asistentes a los cursos. La encuesta brinda información de los participantes, como el género, ocupación y tipo, pudiendo ser empresario, alumno o docente. Se recaban también datos económicos y la cantidad de empleados, en el caso de pertenecer al sector empresarial.

Tabla 1. Cantidad de asistentes a las conferencias del PAGDA

Etapa	Asistentes		Conferencias	
PAGDA 1	811	39 %	21	33 %
PAGDA 2	443	21 %	18	29 %
PAGDA 3	848	40 %	24	38 %
TOTAL	2 102	100 %	63	100 %

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados.

Se realizó una categorización de las conferencias, asignándole de una a tres palabras claves a cada una de ellas para englobar los tópicos principales. La categorización sirve para identificar los tópicos con más coincidencias y que generaron mayor interés. La tabla muestra las palabras claves y el número de temas en cada una de las etapas. La figura muestra los datos de manera visual, de esta forma fue posible identificar los temas de mayor interés entre los asistentes. Los tópicos de administración, mercadotecnia, pandemia, emprendimiento y recursos humanos fueron los más tratados en las tres primeras etapas del PAGDA.

Tabla 2. Temas que generaron mayor interés en las conferencias del PAGDA

Tópicos	PAGDA 1	PAGDA 2	PAGDA 3	Total
Administración	7	3	14	24
Mercadotecnia	5	8	9	22
Pandemia	4	9	1	14
Emprendimiento	1	5	6	12
Recursos humanos	4	3	3	10
Ventas	3	1	4	8
<i>E-Commerce</i>	0	4	4	8
Normatividad laboral	2	4	1	7
TI	2	1	4	7
Contabilidad/Finanzas	5	1	0	6
Propiedad intelectual	2	2	1	5
Sostenibilidad	0	0	4	4
Datos	0	1	2	3
Procesos	1	0	1	2
Psicología	0	2	0	2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados.

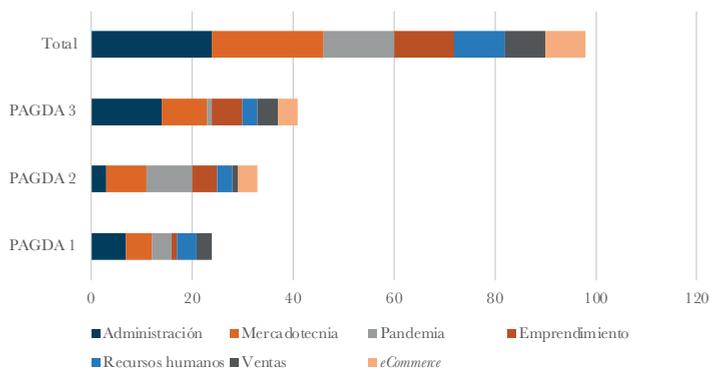


Figura 2. Temas que generaron más interés

Fuente: elaboración propia.

Análisis de asistencias

La tabla muestra el total de asistencia por género. Se observa que en todos los ciclos de conferencias del PAGDA se registró una mayor asistencia por parte del género femenino, una diferencia bastante significativa en todos los casos. Este resultado hace notar el interés y el papel activo de la mujer para prepararse y obtener conocimientos para hacer frente a la pandemia.

Tabla 3. Total de asistencia por género

Datos	Hombres	Mujeres	Total
PAGDA 1	333	41 %	478
PAGDA 2	123	28 %	320
PAGDA 3	294	35 %	554
Total	750	36 %	1352

Fuente: elaboración propia

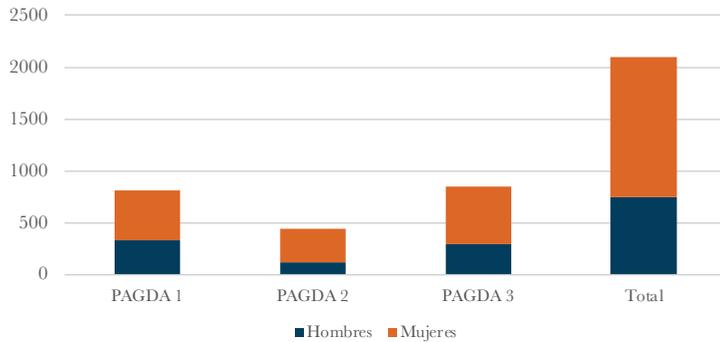


Figura 3. Asistencia por género

Fuente: elaboración propia.

Las cajas y bigotes de la figura muestran la distribución de asistencia por género. Se observa que las mujeres agrupan la mayoría de sus asistencias entre 11 y 25 con máximo de 115, mientras que los hombres permanecen en un rango entre 3 y 15 con un máximo de 58 asistentes, lo que refleja una mayor participación de las mujeres. En este tipo de gráficos, la línea que parte la caja en dos representa la mediana (percentil 50) y la marca de “x” representa la media aritmética de los datos.

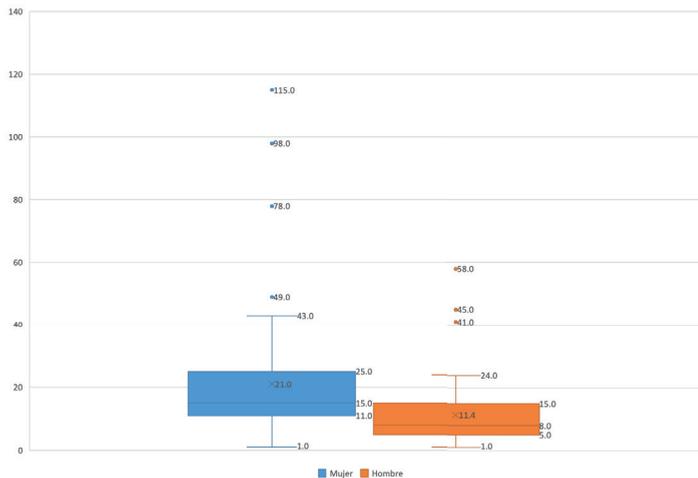


Figura 4. Diferencia de asistencia por género

Fuente: elaboración propia.

La tabla muestra el porcentaje por tipo de asistente. En el primer ciclo de conferencias (que inició durante la pandemia en junio de 2020) el 48 % de los asistentes corresponde a empresas, lo cual refleja su interés en prepararse para mantenerse en el mercado. En este mismo ciclo, el 37 % de asistencia corresponde a alumnos, que manifiesta la inquietud de desarrollar sus habilidades y hacer frente a la crisis sanitaria.

Tabla 4. Total de asistencia por ocupación

Datos	Empresas	Alumnos	Docentes	Total
PAGDA 1	48 %	37 %	15 %	100 %
PAGDA 2	33 %	35 %	32 %	100 %
PAGDA 3	16 %	72 %	12 %	100 %
Total	36 %	46 %	18 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

En el segundo ciclo de conferencias que se realizó de enero a junio de 2021, se observa un porcentaje equilibrado de asistencia entre empresas, alumnos y docentes. Muchos negocios ya habían abierto al público siguiendo las medidas sanitarias pertinentes. En el tercer ciclo de conferencias que se realizó de agosto a diciembre 2021, se analiza una mayor participación de los alumnos, reflejando interés en adquirir conocimiento y habilidades para su crecimiento académico y profesional. En el cuestionario se manejaron tres tipos de asistentes, de acuerdo con su actividad: empresas, docentes y alumnos. La siguiente figura muestra el porcentaje de asistencia por tipo de participante en cada una de las etapas. También la distribución del porcentaje en el ciclo de conferencias. Se observa un aumento de asistencia de alumnos en la última etapa, y un decremento en la de las empresas.

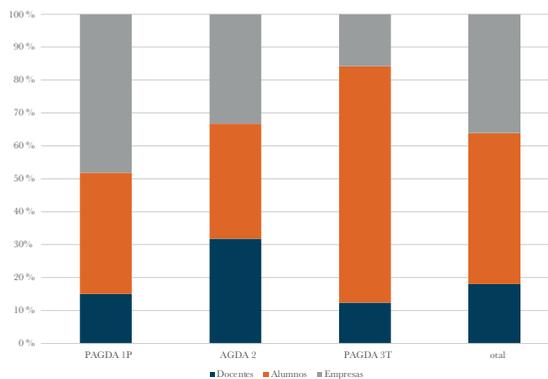


Figura 5. Porcentaje de asistencia por tipo de participante
Fuente: elaboración propia.

Las cajas y bigotes de la figura muestran las diferencias en la distribución de asistencias en los distintos tipos de público, siendo los empresarios y los alumnos los que tienen mayor participación. Los docentes han tenido una participación baja con algunos valores atípicos. Los alumnos muestran la parte más sustancial de asistencia entre 6 y 17, los empresarios entre 2 y 14, mientras que los docentes se mantienen entre 1 y 5 asistencias por conferencia. Los tres grupos muestran valores atípicos que van por arriba de 70 asistentes por conferencia.

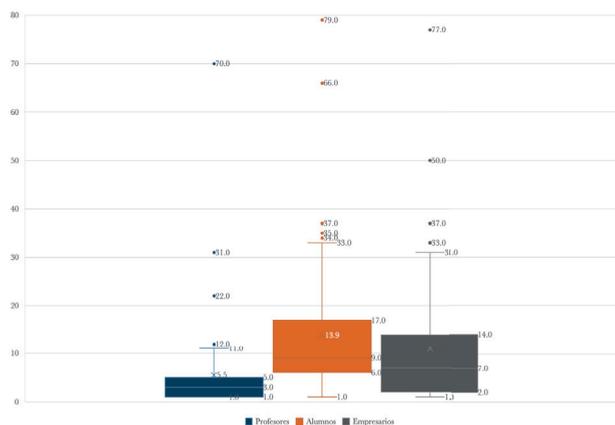


Figura 6. Distribución del total de asistencias para los distintos tipos de participante
Fuente: elaboración propia.

La siguiente figura muestra la asistencia de los distintos sectores económicos. Las empresas de servicios fueron mayoría, pues son las que más abundan en la región. Los hallazgos indican que las empresas de servicios y de comercio al por menor fueron las más interesadas en desarrollar sus habilidades e incorporar estrategias de gestión en sus negocios, seguidas por las empresas de comercio al por mayor. En la primera etapa del PAGDA hubo asistencia de empresas constructoras, en las siguientes etapas su presencia se redujo.

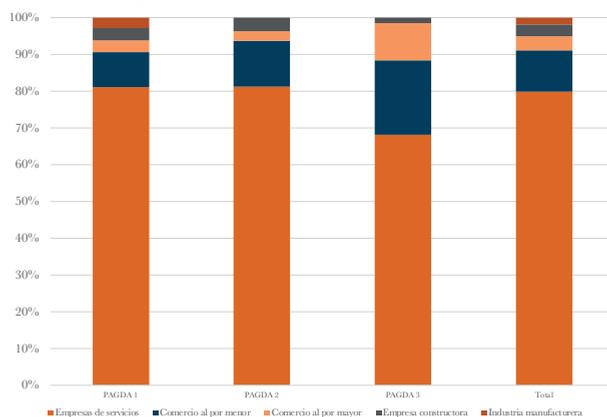


Figura 7. Porcentaje de asistencia por sector económico

Fuente: elaboración propia.

Los datos señalan que la asistencia de las mujeres fue superior durante las tres etapas del PAGDA, la de las empresas fue disminuyendo gradualmente, esto podría deberse a muchos factores; por ejemplo, la apertura gradual de los comercios, el horario de las conferencias, los temas tratados, entre otros. Otro hallazgo es el incremento de la asistencia de los alumnos, que refleja el interés de prepararse para afrontar los retos derivados de la contingencia sanitaria.

Análisis de opiniones

La encuesta de satisfacción incluye reactivos que utiliza una escala Likert de 5 puntos. Se utilizan preguntas dicotómicas y abiertas de tipo cualitativo. Con los registros se ha analizado el impacto del programa, y otro utilizando las preguntas abiertas, haciendo uso de técnicas computacionales avanzadas para encontrar datos relevantes de manera automatizada, generándose un modelo que puede ser replicado en distintos escenarios similares.

La siguiente figura muestra la percepción de los asistentes en diversos rubros en cada una de las conferencias. En promedio, los resultados se mantienen muy cerca del valor más alto en la escala (5), que representa la opinión más positiva.

Tabla 5. Análisis de respuestas a encuesta de satisfacción

	PAGDA 1		PAGDA 2		PAGDA 3		TOTAL	
	Promedio	Varianza	Promedio	Varianza	Promedio	Varianza	Promedio	Varianza
Claridad en la exposición del instructor	4.798	0.186	4.8490	0.158	4.891	0.105	4.846	0.150
El horario para la impartición del curso es:	4.671	0.269	4.7225	0.296	4.772	0.235	4.722	0.267
El tiempo de duración del curso es:	4.647	0.260	4.6899	0.347	4.835	0.182	4.724	0.263
Dominio del tema del instructor	4.822	0.159	4.8735	0.122	4.917	0.078	4.871	0.120
Relación del contenido del curso con el ejercicio profesional y/o empresa	4.793	0.154	4.730	0.249	4.867	0.144	4.796	0.182

Fuente: elaboración propia.

En términos generales, los resultados más bajos se obtuvieron para las preguntas relacionadas con el horario y la duración de las conferencias; sin embargo, al analizar de manera detallada se pudo establecer que las varianzas de cada respuesta son muy bajas y estas diferencias no son significativas.

En general, las opiniones son positivas respecto a todo lo presentado en el programa, por esta razón se abordó el estudio de valores atípicos para encontrar áreas de oportunidad de mejora.

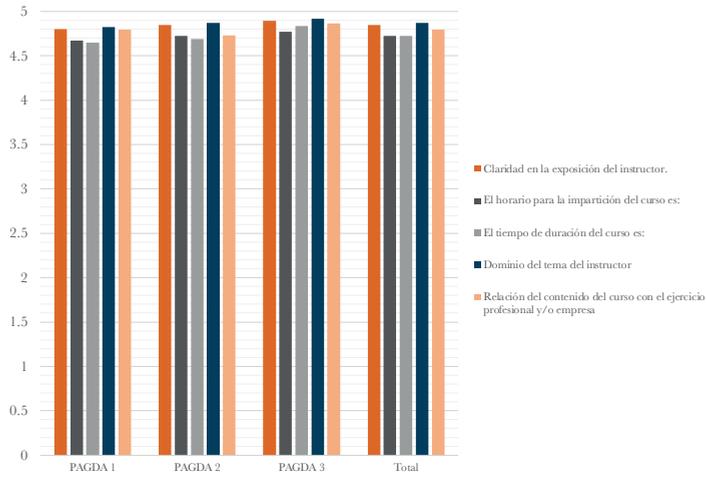


Figura 8. Promedio de respuestas en la encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia.

Con relación a los temas de interés de los asistentes, se hace un análisis de conteo de palabras y se identifican las más significativas para determinar cuáles son los temas de mayor interés. Las rutinas computacionales permiten encontrar sinónimos y agruparlos. Se preprocesan las palabras eliminando acentos y generando cadenas simbólicas (*tokens*) para hacer el análisis correspondiente. Se genera un *token* para cada conjunto de palabras parecidas, con la meta de unificarlas, por ejemplo: afore y afores son contadas con un solo *token*, o administración, administrativas y administrativos se cuentan como una sola. También funciona cuando hay palabras mal escritas; por ejemplo, se encontraron casos como la palabra *marketin* que es contada como *marketing*, aunque haya un error en su escritura.

A partir de este análisis se obtiene un listado de *tokens* y el número de incidencias (Hits) en los comentarios de los asistentes. La siguiente tabla muestra los valores con incidencias superiores al percentil 85 (Hits > 82.75), con los *tokens* fácilmente se pueden determinar los temas más requeridos por los asistentes, esto ayudará en la toma de decisiones para etapas posteriores. Se identifican los temas más requeridos como: *marketing*, tecnologías de la información, administración, ventas, contabilidad, comercio electrónico, psicología, finanzas, recursos humanos, emprendimiento y salud. Como parte de este proyecto, se está trabajando en un programa que profundiza en la formalización de este proceso explorando análisis de temas (*topic analysis*) y la generación de modelos de clasificación de palabras en conjunto con redes de aprendizaje profundo (*deep learning networks*) y aprendizaje máquina (*machine learning*).

Tabla 6. Listado de *tokens* y su incidencia en los temas de interés de los asistentes

Token	Hits	Token	Hits
marketi*	755	finanza*	158
ti*	651	socia*	150
empresa*	468	human*	130
adminis*	439	emprend*	117
venta*	358	covid*	105
negocio*	272	economi*	97
contabi*	231	humanos*	95
e-comm*	221	sociale*	91
psicologia*	187	financi*	88
estrateg*	161		

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El PAGDA ha demostrado ser beneficioso para todos los participantes, incluidos empresarios de diversos sectores, principalmente del estado de Tamaulipas, así como docentes, alumnos, investigadores y otros actores interesados. Este programa ha sido crucial en respuesta a los retos y desafíos planteados por la pandemia de COVID-19. La participación de expertos ha enriquecido los talleres y conferencias, ofreciendo conocimientos para abordar las necesidades surgidas a raíz de la contingencia sanitaria.

La capacitación ha demostrado ser vital en tiempos de crisis. Las actividades del PAGDA han facilitado la transferencia de conocimientos en gestión empresarial, desarrollo de planes de negocios y uso de herramientas tecnológicas, lo que ha incentivado la permanencia y el desarrollo competitivo de las empresas, así como su crecimiento.

Las conferencias se diseñaron para abordar problemáticas económicas y sociales, con un enfoque en el ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas. Estos programas son importantes para reducir la brecha entre la generación de conocimiento y su aplicación práctica en el sector privado, beneficiando a los empresarios y sus empleados.

El PAGDA es un ejemplo de colaboración entre la universidad, el gobierno y el sector empresarial. Es conveniente promover el desarrollo de iniciativas similares para enfrentar los retos de la pospandemia, donde los impactos económicos y sociales aún son palpables.

Los participantes han destacado beneficios como la adaptación a los cambios, mayor flexibilidad y resiliencia, aumento de la productividad, fomento de la innovación y aceleración en la adopción de tecnologías. Estas capacitaciones también han mejorado los procesos, productos y servicios de las empresas, además de desarrollar habilidades de liderazgo entre los empleados. En conclusión, la capacitación empresarial pospandemia es valiosa para enfrentar los cambios y desafíos actuales. Proporciona a los empleados las herramientas para adaptarse, prosperar y contribuir al crecimiento de las empresas en un entorno en constante evolución.

Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales* (Informe Especial COVID-19 No.1). CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo -UNCTAD-. (2020). *The Covid-19 Shock to Developing Countries: Towards a “whatever it takes” programme for the two-thirds of the world’s population being left behind, United Nations Conference on Trade and Development*. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/gds_tdr2019_covid2_en.pdf
- Correa, R. (2013). *Redes y centrales de compra: ¿en rescate de los ferreteros?* <https://www.fierros.com.co/es/noticias/redes-y-centrales-de-compra>
- Fortune. (2020, 13 de marzo). *La caída de exportaciones chinas por el coronavirus impacta a México*. <https://www.fortuneenespanol.com/finanzas/exportaciones-mexicoafectadas-coronavirus/>
- Gobierno de España. (2021, 16 de junio). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/160621-Plan_Recuperacion_Transformacion_Resiliencia.pdf
- _____. (2021, 01 de febrero). *Plan de digitalización de pymes 2021-25*. https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210127_plan_digitalizacion_pymes.pdf
- Gobierno de México. (2020). *COVID-19. Lineamiento para la prevención y mitigación de COVID-19 en la atención del embarazo, parto, puerperio y de la persona recién nacida*.
- González, R. R. y Flores, K. N. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>
- Guardado, S. C., Martínez, J. y Tapia, D. E. (2020). COVID-19 en México: repercusiones y retos del factor humano, financiero y fiscal. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(2), 5-32. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i2.pp5-32>
- Infobae. (2020, 6 de marzo). *México será la octava economía más afectada por la epidemia del coronavirus*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/03/06/mexico-sera->

- la-octava-economia-mas-afectada-por-la-epidemia-de-coronavirus/
 Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI-. (2019). *Resumen de los resultados de los Censos Económicos de 2019*.
- KPMG Tendencias. (2020). *Post-COVID-19: Impacto en el ámbito de las ventas*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/04/COVID-19-ventas/>
- López, I. (2020, 30 de mayo). *Forbes Conecta: Mercado Libre avisa que la crisis llegó para acelerar las ventas en línea*. Forbes México. <https://cutt.ly/7yNdmDX>
- Ochoa, S., Medina, C., Santamaría, L. Y., Ramírez, D. I., Paramo, E. A. y Ochoa, N. E. (2020). Reto de las mipymes para incursionar en el marketing digital en tiempos de COVID-19. *Revista Humanismo y Sociedad*, 8(2), 132-145
- Organización Internacional del Trabajo -OIT-. (2020). *Enfermedad por coronavirus y el mundo del trabajo: repercusiones y respuestas*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/dcomm/documents/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf.
- _____. (2020b). *Entorno Pyme: Medidas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe frente a la crisis de la COVID-19*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_762907.pdf
- Pasamón, F. (2017, 5 de junio). *El futuro del sector retail*. Deloitte. <https://cutt.ly/0yNdd2N>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *Desarrollo en México y COVID-19*. <https://mexico.un.org/sites/default/files/2021-12/Desarrollo%2520en%2520Mexico%2520y%2520COVID19%20%281%29.pdf>
- Rodríguez, K. G., Ortiz, O. J., Quiroz, A. I. y Parrales, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de COVID-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100-118. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Secretaría de Economía -SE-. (2019, 2 de septiembre). *Resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (ENAPROCE) 2018*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
- _____. (2020, 1 de junio). *Nueva normalidad COVID-19. Medidas económicas*. <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas/acciones-y-programas/nueva-normalidad-244196>
- Velásquez, S. M. y Ruidiaz, K. S. (2020). La educación en tiempo de pandemia COVID-19: ¿realidad o ficción? *Revista Cuidarte*, 12(1), e1336. <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.1336>
- World Health Organization. (2020). *A year without precedent: WHO's COVID-19 response*. <https://www.who.int/news-room/spotlight/a-year-without-precedent-who-s-COVID-19-response>.
- World Bank Group. (2020, 1 de enero). *Exploring Initiatives that Combine Market Linkages and Capability Strengthening*.
- Zurita, A. y Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/content/bitstreams/80534966-a18e-49c4-bbdc-c53021bbaebf/content>



Acerca de los coordinadores del libro

Dr. José Refugio Castro López

Profesor-investigador de Tiempo Completo en la Facultad de Comercio y Administración Victoria de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Doctor en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor con Perfil Deseable (PRODEP), Académico Certificado en Informática por la ANFECA. Líder del cuerpo académico “Gestión e innovación para la competitividad” en la Facultad de Comercio y Administración Victoria. Es candidato dentro del Sistema Nacional de Investigadores. Ha sido distinguido con el reconocimiento de profesor extraordinario “Miguel Asomoza Arronte”, otorgado por la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Correo: jrcastro@docentes.uat.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9085-2087>

Dr. Julio César Macías Villarreal

Profesor-investigador de Tiempo Completo en la Facultad de Comercio y Administración Victoria de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Integrante del cuerpo académico “Gestión e innovación para la competitividad”. Profesor con Perfil Deseable (PRODEP) y Académico Certificado en Contaduría por la ANFECA. Estudió la Licenciatura en Contaduría Pública, Maestría en Finanzas y Doctorado en Ciencias de la Administración. Es candidato dentro del Sistema Nacional de Investigadores.

Correo: jcmacias@docentes.uat.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8636-0570>

Dr. Jesús Lavín Verástegui

Doctor en Ciencias de la Administración egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México. Es profesor-investigador en la Facultad de Comercio y Administración Victoria de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Profesor con Perfil Deseable (PRODEP) y Académico Certificado en Contaduría por la ANFECA. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel 1. Es líder del cuerpo académico “Gestión pública y empresarial” en la Facultad de Comercio y Administración Victoria. Correo: jelavin@docentes.uat.edu.mx

Los retos de la gestión empresarial en el contexto de la pospandemia de
José Refugio Castro López, Julio César Macías Villarreal y Jesús Lavín Verástegui,
coordinadores, publicado por la Universidad Autónoma de Tamaulipas y
Editorial Fontamara en octubre de 2024. La revisión y diseño editorial
correspondieron al Consejo de Publicaciones UAT.

La pandemia ha tenido un impacto mundial sin precedentes en las organizaciones. Empresas de todos los tamaños han tenido que adaptarse a los desafíos de la nueva normalidad. Muchas han incorporado tecnologías de la información y redefinido sus modelos de negocio para sobrevivir y crecer, ajustándose a los cambios en los patrones de consumo, como el comercio electrónico y la entrega a domicilio.

Este libro analiza la gestión empresarial en el contexto de la pospandemia, caracteriza a las empresas en la nueva normalidad y explora el impacto de la pandemia en diversos sectores, ofreciendo estrategias para fortalecer la gestión, la competitividad y la permanencia en el mercado.

El primer capítulo examina el impacto de las redes sociales en el desempeño organizacional de las pymes, empleadas para reducir costos, retener clientes y mejorar el acceso a la información.

En el segundo capítulo, se analiza cómo la contingencia sanitaria afectó los hábitos de consumo, revelando una dependencia creciente de los medios electrónicos.

El tercer capítulo aborda la relación entre el bienestar laboral y el estrés en entornos laborales complejos.

El cuarto capítulo describe el Programa de Apoyo a la Gerencia (PAGDA), una iniciativa de la Universidad Autónoma de Tamaulipas para desarrollar las capacidades gerenciales de las mipymes, con conocimientos en gestión empresarial, tecnología y estrategias de mercado.

Por último, el quinto capítulo reflexiona sobre la resiliencia de las mipymes mexicanas y la necesidad de adoptar políticas y liderazgos resilientes para sobresalir en la nueva normalidad.

ISBN UAT: 978-607-8888-44-3

ISBN Fontamara: 978-607-736-912-7

ISBN 978-607-736-912-7



9 786077 369127