



# RE-CREACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19

ESTUDIOS DE CASO



**CC**   
COLECCIÓN  
CONOCIMIENTO



MARTHA BEATRIZ SANTA ANA ESCOBAR  
PATRICIA RIVERA AGOSTA  
JUAN CARLOS NERI GUZMÁN  
AURELIO DENIZ GUIZAR  
(COORDINADORES)



**RECREACIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DURANTE LA PANDEMIA  
POR COVID-19  
ESTUDIOS DE CASO**



**COMUNICACIÓN  
CIENTÍFICA**



**COMUNICACIÓN  
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES  
ARBITRADAS  
HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS



**COLECCIÓN  
CONOCIMIENTO**

Cada libro de la Colección Conocimiento es evaluado para su publicación mediante el sistema de dictaminación de pares externos. Invitamos a ver el proceso de dictaminación transparentado, así como la consulta del libro en Acceso Abierto en



<https://doi.org/10.52501/cc.033>

[www.comunicacion-cientifica.com](http://www.comunicacion-cientifica.com)

Ediciones Comunicación Científica se especializa en la publicación de conocimiento científico en español e inglés en soporte del libro impreso y digital en las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias exactas. Guía su criterio de publicación cumpliendo con las prácticas internacionales: dictaminación, comités y ética editorial, acceso abierto, medición del impacto de la publicación, difusión, distribución impresa y digital, transparencia editorial e indexación internacional.

**RECREACIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DURANTE LA PANDEMIA  
POR COVID-19  
ESTUDIOS DE CASO**

MARTHA BEATRIZ SANTA ANA ESCOBAR  
PATRICIA RIVERA ACOSTA  
JUAN CARLOS NERI GUZMÁN  
AURELIO DENIZ GUIZAR



**COLECCIÓN  
CONOCIMIENTO**

---

Santa Ana Escobar, Marta Beatriz

Recreación de la cultura organizacional durante la pandemia por COVID-19 : estudios de caso / Martha Beatriz Santa Ana Escobar, Patricia Rivera Acosta, Juan Carlos Neri Guzmán, Aurelio Deniz Guizar. — Ciudad de México : Comunicación Científica, 2022. — 289 páginas.

ISBN 978-607-99636-7-5

1. Cambio organizacional — México — Estudio de casos. 2. Pandemia de COVID-19, 2020- — México. 3. Empresas. 4. Escuelas. I. Rivera Acosta, Patricia, autor. II. Neri Guzmán, Juan Carlos, autor. III. Deniz Guizar, Aurelio, autor. IV. Título.

LC: HD58.8

Dewey: 658.406

---

Primera edición en Ediciones Comunicación Científica, 2022

D.R. Martha Beatriz Santa Ana Escobar, Patricia Rivera Acosta, Juan Carlos Neri Guzmán, Aurelio Deniz Guizar

Diseño de forros: María Elena Bautista Rivera

Diseño de interiores: Carolina Herrera Moreno

D.R. Ediciones Comunicación Científica S.A. de C.V., 2022

Av. Insurgentes Sur 1602, piso 4, suite 400,

Crédito Constructor, Benito Juárez, 03940, Ciudad de México, México,

Tel. (52) 55 5696-6541 • móvil: (52) 55 4516 2170

info@comunicacion-cientifica.com • infocomunicacioncientifica@gmail.com

www.comunicacion-cientifica.com •  comunicacioncientificapublicaciones

 @ComunidadCient2

ISBN: 978-607-99636-7-5

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.033>



Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Attribution 4.0 International License que permite el uso, intercambio, adaptación, distribución y transmisión en cualquier medio o formato, siempre que dé el crédito apropiado al autor, origen y fuente del material gráfico. Si el uso del material gráfico excede el uso permitido por la normativa legal deberá obtener el permiso directamente del titular de los derechos de autor.

Esta obra fue dictaminada mediante el sistema de pares ciegos externos, el proceso transparentado puede consultarse, así como el libro en Acceso Abierto en

<https://doi.org/10.52501/cc.033>

# Comité Científico

*Recreación de la cultura organizacional durante la pandemia por COVID-19.  
Estudios de caso*

**Dra. Aída Ortega Velázquez**

*Universidad Autónoma de San Luis Potosí*

**Dra. Rosa Elia Martínez Torres**

*Instituto Tecnológico de San Luis Potosí*

**Dra. Martha Angélica de la Rosa Hernández**

*Universidad Politécnica de San Luis Potosí*

**Dra. Esther Morales Franco**

*Universidad Autónoma Metropolitana*

**Dra. Miriam Sánchez Monroy**

*Instituto Tecnológico de Mérida*

**Dra. Ma. Guadalupe Arredondo Hidalgo**

*Universidad de Guanajuato*

**Dr. Óscar Bernardo Reyes Real**

*Universidad de Colima*

**Dr. Francisco Javier Segura Mojica**

*Instituto Tecnológico de San Luis Potosí*

**Dr. Hugo Martín Moreno Zacarías**

*Universidad de Colima*

**Dr. Manuel Ernesto Becerra Bizarrón**

*Universidad de Guadalajara*

**Dr. Gonzalo Carrasco Levet**

*Universidad Politécnica de San Luis Potosí*

**Dr. Mauricio Genet Guzmán Chávez**

*El Colegio de San Luis*

**Dr. Aurelio Deniz Guizar**

*Universidad de Colima*

**Dra. Ma. Patricia Torres Rivera**

*Universidad Autónoma de San Luis Potosí*

**Dra. Albania Padilla Martínez**

*Universidad de Colima*

**Dr. Sergio Felipe López Jiménez**

*Universidad de Colima*

**Dra. Rocío Aguilar Sierra**

*Instituto Tecnológico de Mérida*

**Dr. Cristian Omar Alcántar López**

*Universidad de Guadalajara*





<b>Introducción</b>	<b>13</b>
<b>Parte I. Impactos en las empresas durante la pandemia por COVID-19: cambio, cultura y supervivencia</b>	
<b>Capítulo 1.</b> La cultura organizacional en una empresa restaurantera: redefinición en tiempos de COVID-19 <i>María Olivia Palafox Soto, Sergio Ochoa Jiménez</i>	<b>17</b>
<b>Capítulo 2.</b> Impacto del COVID-19 en la cultura ambiental y organizacional: un caso de estudio de una empresa comercial y de servicios en la Ciudad de México <i>Pablo E. Escamilla García, Jesús Michel Legal-Hernández, Christian Muñoz-Sánchez, Mildred Itzel Varela-García</i>	<b>35</b>
<b>Capítulo 3.</b> <i>Engagement</i> en el trabajo, comportamientos de ciudadanía organizacional y desempeño adaptativo en una muestra de empleados potosinos del sector público <i>Aída Ortega Velázquez, Patricia Rivera Acosta</i>	<b>61</b>
<b>Capítulo 4.</b> La dirección organizacional desde la perspectiva del administrador de las micro y pequeñas empresas durante la pandemia de COVID-19 en Puerto Vallarta <i>Manuel Ernesto Becerra Bizarrón</i>	<b>77</b>
<b>Capítulo 5.</b> Empresas en tiempos de pandemia, su incursión en la nueva modalidad del <i>marketing</i> digital: el caso de las microempresas oaxaqueñas <i>Adriana López García</i>	<b>99</b>
<b>Capítulo 6.</b> Supervivencia de las microempresas. Mercados, tecnología y regulaciones durante la pandemia de 2020 <i>Miguel Antonio Mascarúa Alcázar, Angélica Belén Ruiz Contreras, Cristina Rodríguez Suárez</i>	<b>125</b>

**Capítulo 7.**

Estudio de caso: La importancia de analizar la comunicación en la cultura estratégica y organizacional de una empresa del giro de imprenta de diseños gráficos ubicada en Saltillo, Coahuila, en tiempos de pandemia COVID-19

*Juan Enrique González Rocha, Martha Yadira Cruz Rivera*

141

**Parte II. Impacto en la cultura de las Instituciones de Educación Superior durante la pandemia por COVID-19**

**Capítulo 8.**

La re-creación: una estrategia de enseñanza para estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco durante el confinamiento por COVID-19

*Jorge Cervantes Esquivel, Eunice Cortés Jiménez,  
Maricela Cervantes Sánchez*

165

**Capítulo 9.**

Percepción de los estudiantes sobre un modelo híbrido con un enfoque de aprendizaje invertido

*Jesús Domínguez Gutiérrez, Emmanuel Gordillo Espinoza,  
Gilberto Abelino Trejo Trejo,  
Fernando Exiquio Constantino González*

187

**Capítulo 10.**

COVID-19 y enseñanza de la educación superior en línea: estudio de caso de estudiantes del Tecnológico Nacional de México

*María Lisseth Flores Cedillo, Ramiro Eduardo Flores Cedillo,  
Ma. de la Luz Morales Barbosa, Lya Adlih Oros Méndez*

213

**Capítulo 11.**

Impacto producido por la pandemia de COVID-19 en las relaciones sociales y sus efectos a largo plazo en estudiantes de Ciencias de la Salud de la UAEH

*Fernando Islas Sánchez, Luis Miguel Arellano de la Cruz,  
Israel Martínez Licea, Jesús Carlos Ruvalcaba Ledezma,  
Beatriz Garnica Guerrero, Iracema Islas Vega, Zayda Arlette Trejo Osti,  
Tania Berenice Ramírez González, Claudia Teresa Solano Perez,  
Josefina Reynoso Vázquez, Francelia García Mendoza*

231

**Capítulo 12.**

Relaciones intrafamiliares de los estudiantes durante el confinamiento por Covid-19

*Yesenia Baca Badillo, Dafne Aída Juárez López, Mayrani del  
Carmen López Galdámez, Jesús Carlos Ruvalcaba Ledezma,*

*Iracema Islas Vega, Zayda Arlette Trejo Osti, Dulce Abril Galindo Luna,  
Tania Berenice Ramírez-González, Maricarmen Rivera Gómez,  
Claudia Teresa Solano Pérez* **247**

**Capítulo 13.**

Adaptación de la cultura organizacional a causa del  
COVID-19 en trabajadores de una institución de educación  
superior del sureste mexicano

*Adriana Mariela de la Cruz Caballero, Víctor Hugo Robles Francia,  
Víctor Adrián Robles Ramos* **261**

**Semblanza de los autores** **281**



# INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna, la pandemia por COVID-19 ha venido a sacudirnos y movernos del *statu quo* en que nos encontrábamos, alterando nuestros estilos de vida y provocando una infinidad de cambios para poder sobrevivir y adaptarnos a la nueva realidad. Como sabemos, la COVID-19 es una enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2 que se originó en la ciudad de Wuhan, China, en diciembre de 2019. Tres meses después, el 11 de marzo de 2020 fue declarada pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS), lo que obligó al Gobierno de México a implementar acciones para combatir la emergencia sanitaria, la Secretaría de Salud emitió el 24 de marzo, el “Acuerdo por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2”; entre ellas se encontraban limitar la asistencia de personas mayores de 65 años y con enfermedades graves a los centros de trabajo, así como suspender temporalmente las actividades que involucraran la concentración y desplazamiento de personas. Entre las estrategias más importantes implementadas para controlar los contagios del virus están la reducción y control de la movilidad internacional, regional y local de las personas, el control de la actividad económica a través de la contracción temporal de las actividades identificadas como no esenciales, el resguardo sanitario de los habitantes, así como la observancia de las medidas de sana distancia y las prácticas de higiene, principalmente. En suma, la epidemia global del coronavirus tuvo importantes efectos negativos en la salud, la economía y los avances sociales de la última década en el mundo.

Por su parte, las empresas también resintieron esta crisis sanitaria en su situación económica a través de la restricción de actividades, ruptura en la cadena de valor, pérdida de clientes, caída en las ventas, problemas con los costos fijos y/o variables, limitaciones para conseguir insumos, recursos financieros, incapacidades por empleados infectados, etc. Además de haber implementado medidas sanitarias, tuvieron que implementar el *home office*, el ajuste en horarios de trabajo y atención, así como el uso de tecnologías para enfrentar la comercialización y distribución, entre otras. Todas estas modificaciones han tenido un gran impacto en la cultura de las organizaciones, la cual sin duda ha sufrido importantes transformaciones.

El estudio de la cultura en las organizaciones se puede realizar desde diversos paradigmas, dado que el concepto ha sido retomado desde los estudios antropológicos para ser aplicado en los estudios de las organizaciones. De acuerdo con Rendón (2007), la cultura puede ser estudiada desde las escuelas de las relaciones humanas, la contingencia y vida simbólica, donde la primera corresponde al paradigma funcionalista y concibe la cultura como una necesidad social; la segunda estudia la cultura desde el paradigma estructuralista y considera a la cultura como una variable de desempeño;

finalmente la escuela de la vida simbólica estudia la cultura desde el paradigma hermenéutico, donde ésta es una matriz de signos y significados. De aquí surgen diferencias entre la llamada cultura corporativa y la cultura organizacional, aunque muchas veces se asuman como sinónimas. Sin embargo las diferencias más notables se encuentran en que la corporativa es impuesta por los directivos, se enfoca en la misión, visión y códigos de ética; mientras que la organizacional es más espontánea, y surge a partir de las interacciones de los participantes y se forma por las costumbres, creencias, símbolos y valores.

Por lo anterior se puede comprender que no existe una única forma de analizar la cultura organizacional, sino que depende del paradigma en el que se ubique el autor. Además, es necesario agregar que la cultura no es estática, sino que se encuentra en una constante reconstrucción, pues los elementos que la componen (costumbres, creencias, símbolos y valores) se encuentran en un ajuste continuo, debido al carácter cambiante de las personas que la forman. Esta situación se agudizó aún más con la pandemia, por lo que la presente obra tiene como finalidad dar a conocer estudios de caso que permitan comprender los cambios que se han presentado en las culturas de las organizaciones.

*Recreación de la cultura organizacional durante la pandemia por COVID-19. Estudios de caso* es una obra cuya idea se gestó en el mes de marzo con la intención de no dejar pasar la oportunidad de generar un producto científico que generara conocimiento sobre la realidad que se estaba viviendo en nuestra época, así fue que los coordinadores acordamos iniciar con la difusión de la convocatoria para un libro colectivo que tuviera dicho objetivo. La principal condición es que fuera un producto científico para investigadores interesados en publicar sus contribuciones sobre el tema, lo que nos llevó a plantear una dictaminación de doble arbitraje ciego, donde investigadores reconocidos apoyaran en esa función, además de un proceso de corrección por parte de los autores hasta haber atendido las observaciones de manera completa. Es importante aclarar también que los costos han sido asumidos por los autores, bajo la modalidad de obra autofinanciable.

El deseo de quienes coordinamos la presente obra es que ésta sea apreciada y valorada por los lectores, y que encuentren en las siguientes páginas información de interés que permita comprender las transformaciones culturales presentes en las organizaciones durante esta nueva realidad. Para fines de la organización de los capítulos, los hemos agrupado en dos partes: la primera agrupa nueve trabajos relacionados con los impactos en las empresas durante la pandemia por COVID-19: cambio, cultura y supervivencia; mientras que la segunda parte, contiene cinco capítulos relacionados con el impacto de la pandemia por COVID-19 en las instituciones de educación.

*María Olivia Palafox Soto y Sergio Ochoa Jiménez* presentan un estudio de caso de un restaurante localizado en el municipio de Cajeme, Sonora, en donde se realizó un estudio cualitativo a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, con la finalidad de identificar los cambios de la cultura organizacional. Por su parte *Pablo*

*Escamilla García, Jesús Michel Legal-Hernández, Christian Muñoz-Sánchez y Mildred Itzel Valera-García* realizaron un trabajo en una empresa comercial y de servicios en la Ciudad de México, en el que combinaron métodos cualitativos y cuantitativos para diagnosticar el grado de impacto que la pandemia ha ocasionado en las formas de trabajo y los procedimientos operativos dentro de la organización.

*Aída Ortega Velázquez y Patricia Rivera Acosta* analizan los efectos del *engagement* en el trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional en el desempeño adaptativo de una muestra de empleados potosinos del sector público, para lo cual realizaron una investigación de tipo cuantitativo y correlacional, en una muestra de 75 trabajadores. *Manuel Ernesto Becerra Bizarrón*, por su parte realizó un análisis de la dirección de las micro y pequeñas empresas desde la perspectiva de los administradores durante la pandemia por COVID-19, bajo un diseño de investigación no experimental, con alcance descriptivo y transeccional, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de 106 empresas. *Adriana López García* estudió el uso del *marketing* digital por parte de microempresas, en respuesta a los efectos causados por la pandemia de COVID-19 en una localidad mexicana. El estudio transversal describe los resultados de una encuesta *online* dirigida a microempresarios.

*Miguel Antonio Mascarúa Alcázar, Angélica Belén Ruíz Contreras y Cristina Rodríguez Suárez* hicieron una retrospectiva sobre las estrategias empresariales de supervivencia durante el año 2020, en las microempresas de la ciudad de Tehuacán, en donde se encuestaron a 1 157 directivos de los negocios, repartidos en tres momentos diferentes, una encuesta al inicio del año, una más durante los meses de confinamiento y una última a finales del año, cuando se levantó la restricción de cerrar los negocios. El estudio usa una metodología cuantitativa transversal múltiple y demuestra que los empresarios usaron la tecnología para mantener las ventas, pero en muchos casos, y aún con las puertas cerradas, siguieron sus actividades y lograron retener a la mayoría de sus trabajadores.

*Jorge Cervantes Esquivel, Eunice Cortés Jiménez y Maricela Cervantes Sánchez* se enfocaron en investigar estrategias que ayudaron al docente a integrar herramientas de recreación con fines motivacionales en los estudiantes de la carrera de ingeniería en gestión empresarial (IGE) del Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco, para lograr un aprendizaje significativo durante las clases a distancia. Desarrollaron una investigación con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, empleando un cuestionario con escala Likert aplicado a 207 alumnos de diferentes semestres. Asimismo, *Jesús Domínguez Gutú* presenta el caso de la percepción de los estudiantes inscritos en el segundo cuatrimestre de la División de Tecnologías de la Información de la Universidad Tecnológica de la Selva, en la ciudad de Ocosingo, Chiapas, México, respecto a la implementación de un modelo híbrido en el proceso de enseñanza-aprendizaje debido a la pandemia por COVID-19. Este estudio se efectuó con un enfoque cuantitativo cuasi experimental y descriptivo, a través de un cuestionario con escala Likert.

*María Lisseth Flores Cedillo, Ramiro Eduardo Flores Cedillo, Ma. de la Luz Morales Barbosa y Lya Adlih Oros Méndez* documentan el estudio sobre percepción de los estudiantes sobre el desempeño de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje,

su proceso de adaptación para llevar a cabo las sesiones virtuales sincrónicas y asincrónicas, el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) y la disponibilidad de los equipos y posibilidades de conectividad. Para ello emplearon una muestra de 137 estudiantes de diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) pertenecientes al sistema del Tecnológico Nacional de México.

*Fernando Islas Sánchez, Luis Miguel Arellano de la Cruz, Israel Martínez Licea, Jesús Carlos Ruvalcaba Ledezma, Beatriz Garnica Guerrero, Iracema Islas Vega, Trejo Osti Zayda Arlette, Tania Berenice Ramírez González, Claudia Teresa Solano Perez, Reynoso Vázquez Josefina y Francelia García Mendoza* se enfocaron en identificar el impacto de la pandemia por COVID-19 en las relaciones sociales de los estudiantes y medidas de protección para lo cual desarrollaron un estudio observacional descriptivo mediante una revisión sistemática, objetiva y comparativa en artículos de revistas indexadas en Crossref Metadata Search, JONNPR y FECYT. Además se aplicó una encuesta dirigida a estudiantes de Ciencias de la Salud de la UAEH con el objetivo de analizar y comprender el problema.

Además, *Yesenia Baca Badillo, Dafne Aída Juárez López, Mayrani del Carmen López Galdámez, Jesús Carlos Ruvalcaba Ledezma, Iracema Islas Vega, Zayda Arlette Trejo Osti, Dulce Abril Galindo Luna, Tania Berenice Ramírez-González, Maricarmen Rivera Gómez y Claudia Teresa Solano Pérez* describen las relaciones intrafamiliares de los estudiantes durante el confinamiento por la COVID-19, para lo cual se realizó un estudio descriptivo de carácter transversal y analítico en 118 individuos afectados por el confinamiento en Pachuca, Hidalgo, México, mediante el test FF-SIL de funcionalidad familiar.

Finalmente, *Adriana Mariela de la Cruz Caballero, Víctor Hugo Robles Francia y Víctor Adrián Robles Ramos* abordan la afectación cultural a partir de los cambios sensibles en los trabajadores de una institución de educación superior durante la pandemia por COVID-19, y la validación de una escala para la medición de la sensibilidad emocional en los trabajadores, para lo cual aplicaron un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transversal con alcance descriptivo-correlacional.

Agradecemos a los autores de los capítulos que integran esta obra por la confianza otorgada para difundir sus importantes contribuciones al ámbito académico y público interesado en la temática de la cultura organizacional y las transformaciones que la pandemia por COVID-19 ha traído a nuestra cotidianeidad; así como a los lectores interesados en esta publicación, les aseguramos que encontrarán información y metodologías muy valiosas que puedan replicar en otros contextos organizacionales.

**Los coordinadores**

*Noviembre de 2021*



# 1

## Parte I

### Capítulo

# La cultura organizacional en una empresa restaurantera: redefinición en tiempos de COVID-19

María Olivia Palafox Soto  
Sergio Ochoa Jiménez

## Resumen

El mundo atraviesa por diversos cambios radicales derivados de la actual pandemia, en la cual las organizaciones están en constante lucha por sobrevivir y una forma de lograrlo es reajustar su cultura a las necesidades actuales. Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es analizar los cambios de la cultura organizacional a través de la identificación de elementos culturales que permitan conocer las transformaciones que han tenido en tiempos de COVID-19, entendiendo cómo es que algunas organizaciones siguen de pie a pesar de la crisis generada. Se realizó un estudio cualitativo, enfocado a un estudio de caso de una empresa de alimentos y bebidas ubicada en el municipio de Cajeme, por medio de entrevistas semiestructuradas, cuya información generada fue analizada a través del *software* Atlas ti. Los principales hallazgos encontrados en la cultura organizacional fueron cambios en la tecnología, comportamiento, estimación, vestimenta, normas y reglas, participación y prestigio. Se recomienda seguir analizando el contexto organizacional precisamente en estos tiempos para poder sobrellevar adecuadamente todos los cambios y transformaciones generadas.

Palabras clave: cultura organizacional, organización, COVID-19, cambios

## Abstract

The world is going through various radical changes derived from the current pandemic, where the organizational context is constantly struggling to continue surviving and one way to achieve it, is taking care of its culture, so the aim of this research is to analyze the changes in the organizational culture through the identification of cultural elements that allow us to know the transformations that have had in times of COVID-19, understanding how it is that some organizations continue to stand in this crisis generated. This is was a qualitative study focused on a case study of a food and beverage company located in the Municipality of Cajeme, through semi-structured interviews whose generated information through the Atlas ti software. The main findings found in the organizational culture were changes in technology, behavior, stimulation, clothing, norms and rules, participation and prestige. It is recommended to continue analyzing the organizational context precisely in these times, to being able to adequately manage all the changes and transformations generated.

Key words: Organizational culture; Organization; COVID-19; Changes.

# Introducción

El estudio de la cultura organizacional ha tenido relevancia desde sus inicios hasta constituirse en un aspecto importante de análisis para diversos teóricos (Carrillo, 2016; Ruiz y Naranjo, 2012; Isaza, 2013). Sus orígenes parten desde la psicología social, organizacional, de la antropología, entre otros, buscando siempre diversas maneras de analizarla y medirla (Patlán 2019; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991), con la finalidad de comprender el comportamiento en las organizaciones, lo cual es a la vez un medio que permite lograr sus metas y objetivos (Rodríguez, 2009).

De igual forma, la cultura puede traer consigo grandes cambios que impactan de manera positiva a la organización, llevándola hacia el éxito y considerándose como una ventaja competitiva. No obstante, es importante tener en cuenta que dicho aspecto se encuentra en constante transformación debido al entorno que rodea a la organización (Pérez y Soria 2008), por lo que se ha caracterizado como un mecanismo adaptativo regulador al entorno (Isaza, 2013). De ahí la importancia de que las empresas requieran entiendan la cultura organizacional y comprendan cómo influye en sus funciones (Schein, 1990).

Las transformaciones y cambios organizacionales son los que permiten a las organizaciones mantener procesos de adaptación (Isaza, 2013) y son precisamente los cambios del entorno los que hacen que diversos elementos de la cultura organizacional se transformen, permanezcan o desaparezcan de la empresa (López, 2013). Es así que, hoy por hoy, las organizaciones están atravesando por cambios radicales derivados por la pandemia de COVID-19, donde el contexto organizacional está en constante lucha por adaptarse y sobrevivir. Una forma de adaptación es cuidar de la cultura organizacional, puesto que grandes éxitos y fracasos son atribuidos a ésta (Rodríguez, 2009).

Sin duda alguna, todos los contextos han sufrido cambios sustanciales a causa de la COVID-19, y el organizacional no es la excepción; todos los eventos ocurridos derivados de la actual pandemia son una prueba de cómo el mundo está preparado (Orihuela, 2020), por ello, es importante que la cultura deba estar presente en todo momento, ya que es de vital importancia para saber cómo enfrentar todos los cambios en tiempos de crisis (Bohórquez, 2020).

Por lo cual, preocuparse por la dinámica de la cultura organizacional y sus elementos permiten tener una comprensión compleja basada en procesos y transformaciones (Jo Hatch, 1993), de tal suerte que se convierte en la base del funcionamiento organizacional que busca entender los cambios y dinámicas evolutivas que giran en torno a las organizaciones (Schein, 1984), lo cual supone un importante recurso estratégico que genera ventaja competitiva (Zahra, Hayton y Salvato, 2004).

De igual forma, la cultura organizacional es la que da un sentido de identidad a la organización, puesto que todos participan en ella (Daft, 2011; Ertosun y Adiguzel, 2018) con el fin de salir adelante y enfrentar cualquier contingencia para adaptarse

al entorno. Es por ello, y aunado a lo anterior, que se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿cuáles han sido los cambios en la cultura organizacional de una empresa cajemense frente al COVID-19?

Así pues, es importante mencionar que en la cultura organizacional coexisten diversos elementos que las hacen ser más eficientes, a diferencia de otras, gracias a las relaciones y aportes individuales en la empresa (Pedraza-Álvarez *et al.*, 2015). Es por ello que, estudiar dichos aspectos permitirá entender cómo es que algunas organizaciones siguen de pie a pesar de toda la crisis generada a causa de la COVID-19, por lo cual, el objetivo de la presente investigación es analizar los cambios de la cultura organizacional a través de la identificación de elementos culturales que han tenido en tiempos de COVID-19

La presente investigación se llevó a cabo en una microempresa restaurantera orientada a la fabricación de alimentos y bebidas de comida italiana y americana, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Cajeme en el estado de Sonora. Inició aproximadamente hace dos años por medio de las redes sociales ofreciendo el servicio de ordene y recoja, pero actualmente ya cuenta con un espacio físico en la misma ciudad y seis empleados, de los cuales uno es jefe de cocina, dos son cocineros, otro más es ayudante de cocina, una es la encargada de compras y su dueño. A pesar de ser una microempresa sigue creciendo de manera exponencial con miradas puestas hacia la expansión.

La empresa en cuestión fue creada gracias a la pasión del dueño por la gastronomía, quien a pesar de no estudiar dicha carrera siempre tuvo el gusto por la cocina. Cuando faltaban dos años para terminar su carrera universitaria decidió emprender un negocio basándose en lo que era bueno, fue entonces cuando empezó a vender paquetes de comida en días festivos promocionándolos a través de las redes sociales e inventando un menú de comida italiana con platillos que le gustaban a él mismo. El primer día de venta tuvo una respuesta de clientes muy grande a partir de lo cual decidió que a eso mismo se dedicaría, por lo que con el paso del tiempo fue creciendo, contrató empleados, estableció su negocio de manera formal y, hasta la fecha, la empresa sigue aumentando sus ventas de manera exponencial.

## Marco teórico

El concepto de cultura organizacional ha sido fundamental en la producción de una gran cantidad de literatura existente desde los años cuarenta (Jo Hatch, 1993; Trice y Beyer, 1984), además de ser conceptualizado de diversas formas por distintos autores (véase tabla 1). Dicho aspecto permite entender que cada organización es representada por su propia cultura, por lo cual es posible estudiarla a través de modelos, así como construcciones teóricas que permitan a los integrantes conocer las diversas formas de creer, pensar y percibir a la misma (Chuc, 2017).

**Tabla 1**  
Definición de cultura organizacional

Autor	Definición
Schein (1984)	Es el patrón de supuestos básicos que un grupo ha descubierto, dado o desarrollado para aprender a hacer frente a la adaptación externa del entorno y a la integración interna.
Daft (2011)	Es el conjunto de valores, creencias, entendimientos, entre otros aspectos que permiten ser una guía para todos los integrantes de la organización, enseñando cómo sentir, cómo pensar e incluso cómo comportarse.
Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez (2015)	Se refiere al conjunto de experiencias fundamentales, tanto internas como externas, que experimentan los integrantes de una organización para adaptarse.
Carrillo (2016)	Es un aspecto influenciado por los diversos cambios constantes del ambiente.
Ruiz y Naranjo (2012)	Es una guía que sirve a los empleados de la organización para darles las pautas necesarias de cómo deben comportarse dentro de ésta.
Lunenburg (2011)	Se considera como el conjunto de normas, creencias y valores que se comparten entre los empleados y que influyen en su forma de sentir, pensar y comportarse.
Hofstede (1998)	Consiste en la programación en conjunto que permite distinguir a los miembros de una organización.
Ertosun y Adiguzel (2018)	Es considerada como un subsistema que permite adaptarse al entorno, además, es un sistema de información donde los individuos pueden interpretarse a sí mismos.

Aunado a lo anterior, la cultura organizacional puede definirse como el conjunto de creencias, costumbres, valores, tradiciones, supuestos y demás aspectos que se dan dentro de la organización y la caracterizan, las cuales se traducen en comportamientos dentro de ésta hasta convertirse en elementos clave y de vital importancia para el éxito y sobrevivencia de cualquier organización.

Hoy en día, su estudio sigue creciendo y su análisis es relacionado con otras variables de estudio (Patlán, 2019) como con la satisfacción laboral (Orihuela, 2020), el liderazgo (Ogbonna y Harris, 2000; Schein, 2004), la innovación (Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, y Sanz-Valle, 2011; Hogan y Coote, 2013), el clima organizacional (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013), la identidad organizacional (Daft, 2011; Ravasi y Schultz, 2006), el *marketing* (Deshpande y Webster, 1989), así como el emprendimiento (Zahra, Hayton y Salvato, 2004), entre otros.

Además, el conocer sobre la cultura organizacional le otorga a las empresas una herramienta útil y clave para tomar decisiones que fijen su rumbo (Carrillo, 2016) lo cual impacta en la efectividad organizacional (Lunenburg, 2011; Denison y Mishra, 1995), así como en el desempeño de la empresa (Lawson y Ventritt, 1992). Es por ello que se considera como la clave del éxito empresarial y como la responsable del fracaso, ya que se preocupa tanto por lo que funciona como por las fallas (Chandler, 2017).

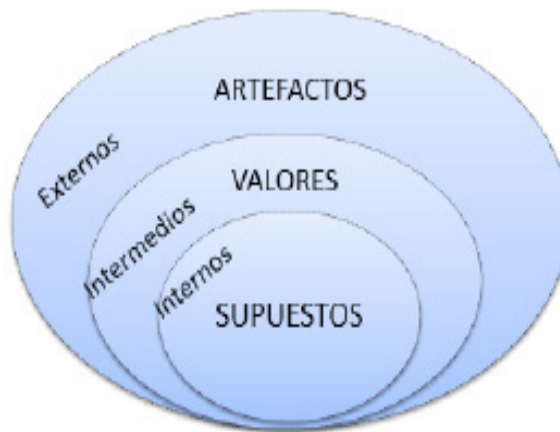
## Metodología

Para la presente investigación se utilizó el modelo de análisis de Schein (1984) sobre los niveles de análisis de la cultura y su interacción (véase figura 1), donde se analizan diversos elementos culturales a diferentes niveles, empezando primeramente con el nivel externo denominado *artefactos*, los cuales son todos aquellos símbolos y signos que son difíciles de interpretar pero fáciles de observar al tener acercamiento a la organización, tales como las instalaciones, la arquitectura, tecnología, vestimenta, interacciones, ceremonias, comportamientos, lenguaje, entre otros aspectos que son fácil de observar, tocar y hasta oler.

Aunado a lo anterior, el mismo autor establece que el siguiente nivel de análisis es el nivel intermedio, donde los *valores* corporativos así como las normas y reglas son vistos como aquellos aspectos por los que se rigen los miembros de la organización, los cuales son difíciles de observar, puesto que no es posible percibirlos directamente a menos que sea posible interferir; por última está el nivel interno, aquel en el que permite entender cómo es la cultura organizacional desde adentro y cómo los integrantes perciben, piensan y sienten, por ello no es un nivel que esté visible, sino que se sumerge en las creencias de la actividad, realidad y relaciones humanas.

### Figura 1

*Modelo de medición de la cultura organizacional*



Fuente: Schein (1984)

La investigación desarrollada fue de tipo cualitativo enfocado en un estudio de caso en donde se permitió registrar y medir el comportamiento de los informantes implicados en la investigación, así como las cualidades y características de la organización bajo estudio, (Martínez, 2006). La información obtenida se analizó en el programa Atlas.ti, un *software* para el análisis e interpretación de información en investigaciones cualitativas.

Para llevar a cabo la investigación se realizó una guía de entrevista semiestructurada (véase apéndice 1) con base en el modelo explicado anteriormente, ya que es considerada una técnica de gran utilidad que permite recabar datos con sólo conversar. Además es posible agregar más preguntas conforme se lleve a cabo (Díaz *et al.*, 2013), si se basa en una guía general (véase apéndice 2), todo con el fin de analizar cada nivel a través de la observación, opinión y perspectiva de los integrantes de la empresa, antes y durante la pandemia. La entrevista pudo ser aplicada a cinco empleados de la empresa en cuestión, incluyendo al dueño, el jefe de cocina, el ayudante de cocina, una cocinera y la encargada de compras. Además, se utilizó la técnica de observación no participante, donde el investigador observa a distancia y se aparta (Brewerton y Milward, 2001), dado que fue posible observar a los informantes en su lugar de trabajo

## Resultados

Con base en las entrevistas aplicadas y la observación implementada se mostrarán las dimensiones y los elementos culturales que dan lugar a la cultura organizacional en cada uno de los niveles analizados, así como los cambios que se han dado a partir de que surgió la pandemia.

### *Externo (artefactos)*

Este nivel está conformado por aspectos que se pueden observar, oler y tocar al tener contacto con la empresa, tal como la observación física de las instalaciones, el ambiente o el lenguaje usado. Sin embargo, es difícil de interpretar puesto que todas las organizaciones son diferentes, un ejemplo de ello es el concepto de este restaurante, donde el dueño decidió plasmar su gusto en las instalaciones y transmitir a sus clientes el significado del origen y la historia de la empresa, la cual cuenta con buenas e impecables instalaciones para los comensales.

Parte de lo que conforma este nivel es el comportamiento, el trato de los empleados, el lenguaje que utilizan y cómo se comunican entre ellos. Cabe señalar que así como en otras organizaciones existen roces normales entre los integrantes, tal como lo menciona el dueño: “parecen familia todos, pero obviamente pues siempre donde hay personas algunas veces hay choque de ego o choque de que yo sé más. Desde que yo estudié siempre pasa eso en negocios de comida”. El ayudante de cocina también menciona: “Como en cualquier lado hay roces de repente, pero tratamos de que no los haya”.

Asimismo, desde que dio inicio la organización, el dueño procura que sus empleados se esfuercen y una forma de hacerlo es estimulándolos, por lo que pone en práctica un

sistema de bonos monitoreado a través de una bitácora, ya que como menciona el jefe de cocina: “los bonos ayudan a que el empleado se comprometa un poco más con la empresa”. Hoy por hoy, a partir de la pandemia, se ha buscado reforzar la cuestión de los bonos con más incentivos, por lo que se busca establecer una relación informal con sus empleados, tal como lo afirma el dueño:

“Los trato de incentivar cuando hay logros muy buenos, cuando llegan, llegamos a metas y otros logros, por ejemplo, ellos sólo me lo piden uno de los incentivos al finalizar la jornada: comprar bebidas alcohólicas, y como todos son jóvenes, ah bueno y así, yo trato incentivarlos así”

Otro elemento que tuvo un cambio a raíz de la COVID-19 es la vestimenta de los empleados, puesto que las medidas ante la crisis sanitaria fueron estrictas y obligaron a las organizaciones a implementar cambios, empezando inicialmente como lo señala la encargada de compras: “Primeramente en la limpieza personal, en estarse lavando constantemente las manos, el gel antibacterial y sobre todo pues el uso del cubrebocas”. Además, tal como señala el dueño: “se cambió todo lo que tiene que ver con limpieza y de la puerta para allá me tiene que usar gel antibacterial, si te sales al baño o sea cualquier cosa de la puerta para allá tienes que tener más limpieza. En ese sentido la pandemia vino para mejorar la organización, en el sentido de ser más cuidadoso con todo”.

Por último, dentro de este nivel otro cambio derivado a partir de la pandemia es en el aspecto tecnológico, donde su forma de hacer uso de la tecnología fue implementado como lo señala la cocinera: “trabajamos por medio de las tablets, de las aplicaciones, de las plataformas de comida, también con un programa que manejamos donde salen los pedidos ya directamente”. Acerca de esto el dueño señala lo siguiente: “primero que nada empecé a invertir mucho en *marketing* digital, porque la pandemia vino para que las personas estuvieran todo el tiempo en el teléfono [...] pues estaban en sus casas”

### *Intermedio (valores)*

En este nivel es importante tener en cuenta cómo los valores de la organización son validados empíricamente, es decir cuándo y en qué momento son puestos en práctica, puesto que ellos son los que permiten caracterizar a las organizaciones, su forma de trabajo, de tomar decisiones o de resolver algún problema. A pesar de recibir un contrato con reglas y normas, los empleados deben buscar ir más allá y ponerse la camiseta de la empresa a fin de que sea de ayuda más que como un equipo de trabajo como una familia, tal como lo menciona el dueño: “siempre el trabajo en equipo y la comunicación es vital en cualquier empresa y que se lleven bien todos en un equipo y sean familia”.

Del mismo modo, otro aspecto que hoy en día trajo consigo la pandemia es la sensibilización y ello lo tienen presente los miembros de la organización, como lo



mencionó el ayudante de cocina: “la empatía o sea suena raro, pero pues como te comento yo estoy viendo a mi compañero atorado, que está batallando con algunas cosas, ser empático. Ok, yo estoy más desocupado, en lugar de sentarme a descansar o algo le voy a ayudar para que descansemos los dos juntos”.

Además, el dueño asegura que se considera una persona accesible con sus empleados con el fin de que se sientan cómodos trabajando con él “soy un poco accesible, hay otras partes donde te equivocas poquito y te descuentan, yo soy un poco más accesible porque soy humano y porque pues también te puedes equivocar”.

### *Interno (supuestos básicos)*

En este nivel, los empleados pueden expresar sus pensamientos: cómo se sienten en la empresa, qué les gusta y qué no les gusta, ya que es importante conocer la forma de pensar de sus miembros, puesto que en diversas ocasiones sus pensamientos están ocultos y por temor no los comparten. Sin embargo, se pudo comprobar que los empleados están conformes trabajando en dicha organización.

Además, porque para tomar una decisión siempre toman en cuenta a todos los empleados, como mencionó la cocinera: “si no estoy conforme con algo doy mi opinión, pero igual si así lo están diciendo y así están pidiendo que se haga pues se respeta también”. Esto lo corrobora el ayudante de cocina: “cuando necesitamos tomar una decisión para todos, se hace una junta general, entonces damos nuestra opinión si nos parece bien y al final de cuenta quedamos en lo que nos convenga a todos y lo que se nos haga mejor a todos, lo que sea más parejo por decirlo de alguna manera”.

De igual forma, también la encargada de compras señala que: “siempre se ha cuidado eso, él siempre dice ¿Cómo la ven aquí va a ser este cambio? y ¿Cómo la ven? Y ya ellos llegan y dan su opinión en todo y dicen entonces se va a hacer así, sí te toma en cuenta a todos”,

De igual forma, también el jefe de cocina señala lo siguiente: “doy mi punto de vista y pregunto también qué opinan los compañeros, si están de acuerdo no están de acuerdo y al final de cuenta pues se toma una decisión entre todos, y pues lo mejor es lo que se aplica”.

Por otro lado, la empresa en cuestión ha mantenido su competitividad, lo que le ha permitido tener un prestigio, no sólo en la ciudad donde se originó, sino que ya se está dando a conocer en otros lugares, tal como lo afirma el dueño:

“Me preguntan cómo se llama y me dicen ya he probado eso, muy rico esto y pues eso se siente bien. Aparte de eso tengo muchos mensajes que me llegan de Hermosillo, Sonora, de varias partes de México, de Culiacán, de Mochis, hasta de Estados Unidos, de California me mandan mensajes al Instagram que si cuando voy a abrir por allá, entonces eso es bueno”.

Es así como dicha organización ha seguido adelante y de pie ante la actual pandemia mediante una forma distintiva de pensar ante toda esta crisis, como lo menciona el dueño: “la pandemia a mí no me afectó, al contrario a mí se me triplicaron las ventas”. También lo señala la encargada de compras: “a nosotros nos ayudó a levantar un poquito la empresa, porque como cerraron restaurantes y lo fuerte de aquí de esta empresa es plataformas, servicio a domicilio, eso fue lo que a nosotros nos ayudó, crecimos un poco más, nos conocieron más personas, eso sí nos ayudó a nosotros en la pandemia”.

Ahora bien, para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada se muestra de manera gráfica todos aquellos elementos culturales que se modificaron (véase figura 2), para posteriormente conocer cuáles fueron dichos cambios en la cultura organizacional ocurridos a partir de la pandemia, en cada nivel analizado; cabe señalar que todos los cambios que se originaron han sabido sobrellevarlos juntos, con todas las modificaciones y transformaciones que hasta la fecha siguen apareciendo.

**Figura 2**  
*Elementos culturales que cambiaron a raíz de la COVID-19*



Huelga mencionar que la empresa en cuestión se encuentra en constante adaptación, lo cual le permite seguir de pie dentro del mercado y hacerle frente a la competencia y a cualquier contingencia que pueda ocurrir. Una prueba de ello es que a pesar de estar vendiendo como al inicio, mediante el método de ordenar y recoger, siguen aumentando constantemente las ventas gracias a la innovación y el escuchar a sus clientes. Así pues, gracias a la identificación de los elementos culturales que

se modificaron, es posible mostrar de manera resumida los cambios ocurridos en la cultura organizacional en tiempo de COVID-19 (véase tabla 2).

**Tabla 2**

*Cambios de la cultura organizacional en tiempo de COVID-19*

Dimensión	Elementos	Antes de la COVID-19	Durante COVID-19
Artefactos	Comportamiento	Roces de ego en algunas ocasiones.	Compañerismo, trabajo en equipo y honestidad. Son una familia.
	Estimulación	Sistema de bonos para estimular el trabajo.	Tratos más informales entre el dueño y empleados para tenerlos motivados (evento social o brindis), pago de la mitad del salario si el empleado o algún familiar de éste sufre COVID-19.
	Vestimenta	En tiempo de frío el uso de filipina cofia es indispensable, mientras que en tiempo de calor una camiseta tipo polo con una cofia.	Sigue permaneciendo dicho uniforme lo cual se agrega sana distancia, gel antibacterial y cubrebocas en todo momento.
	Tecnología	Redes sociales como Uber eats, Didi food, Rappi.	Inversión en <i>marketing</i> digital para incrementar ventas.
Valores	Normas y reglas	Contratos y uso de bitácoras.	Empatía, flexibilidad y todos ponen de su parte para obedecer y respetar cualquier decisión, apoyo como familia.
Supuestos	Participación	Los empleados hacen su trabajo y se ayudan entre sí.	El dueño hace el trabajo de los empleados cuando se requiere.
	Prestigio	Poco prestigio en redes sociales.	Los reconocen no sólo de la ciudad, sino de otros estados e inclusive de otros países gracias a la innovación empleada en redes sociales.

Así pues, es posible observar todos los cambios que se dieron en la organización a partir de la pandemia, que si bien fueron pocos, debido en gran parte a la forma en cómo ya funcionaba la empresa, y pudieron adaptarse ante ellos, de tal forma que siguen operando y preocupándose siempre por el bienestar, tanto de la organización como el de todos y cada uno de los empleados

## Conclusiones

Entre los principales hallazgos aportados está conocer cómo una organización hace frente a esta contingencia de enorme dimensión, en la cual algunas organizaciones no han podido sobrevivir debido a los cambios y la crisis generada en todos los ámbitos de la vida. Debido a esto, lo que se busca es implementar todas las medidas necesarias en las formas de trabajo, de comunicación y de gestión para seguir operando, por lo que esta investigación es un ejemplo de ello

Conviene señalar que con la presente investigación es posible dar respuesta a las preguntas de investigación, donde los cambios que ha traído consigo la pandemia impactó a todos y en todos los contextos, y el sector restaurantero no fue la excepción. No obstante, el poder sobrellevar la pandemia es lo que ha caracterizado a la empresa en cuestión, puesto que para ella la repercusión ha sido de manera positiva: señala que los cambios fueron pocos y que no afectaron de forma negativa ni a la empresa ni a sus empleados, ya que lograron adaptarse oportunamente, lo cual ello es precisamente aquello que todas las organizaciones buscan durante la pandemia, adecuarse para sobrevivir. Una de sus características distintivas de adaptación fue el trabajo en equipo y que una microempresa, la que favoreció.

Por otro lado, la identidad organizacional es un aspecto que a la empresa en cuestión le es importante y lo toma en cuenta al procurar que los empleados se ayuden entre sí, se apoyen y trabajen en equipo, ya que el dueño es quien procura que sus empleados sean partícipes de todo lo que ocurre dentro de la gestión, por lo cual les da la libertad de expresarse, les reconoce el trabajo que cada uno de ellos realiza y los hace sentir que su trabajo es valorado por los altos mandos. Por todo esto es que a pesar de los cambios que han ocurrido con la pandemia, la empresa busca el bienestar de sus empleados.

Es importante resaltar que, a pesar de existir una vasta literatura sobre cómo diagnosticar, medir y comprender la cultura organizacional por medio de diversos modelos y metodologías por distintos autores, el modelo empleado en el presente estudio es de los más citados y replicados en las investigaciones, puesto que permite facilitar el cambio al detectar aspectos que otros no, lo cual ayuda en gran medida a entender y analizar la cultura de la organización. En nuestro caso el diagnóstico, señala que no se tuvo complicación alguna en el análisis de ningún nivel.

Asimismo, la cultura es la esencia de una organización y es lo que la caracteriza, por lo que mantenerla va a permitir el logro de aspectos positivos en ella tanto para sus integrantes como para la organización en general. Es por ello que su estudio

ha sido desde mucho tiempo atrás y seguirá siendo el centro de atención para muchos investigadores que consideran a la cultura organizacional como un aspecto fundamental en la permanencia y supervivencia de aquélla.

Por último, es recomendable seguir analizando el contexto organizacional, precisamente en estos tiempos en los que las organizaciones están atravesando una crisis que se ha prolongado, por lo cual es fundamental seguir contribuyendo con el análisis y aporta una explicación que les permita sobrellevar adecuadamente todos los cambios y transformaciones generadas, con tal motivo se debe dar a conocer qué es lo que están haciendo unas organizaciones que sea de utilidad para otras, o analizar otros sectores y otros tamaños con el fin de conocer cómo están enfrentando todos los cambios ocurridos en tiempos de COVID-19.

## Fuentes de información

- Bohórquez, N. (2020). Oportunidad en tiempos de crisis: transformación en la cultura organizacional a causa del Covid-19. Trabajo de grado final. Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26412/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20.pdf>
- Brewerton, P. y Millward, L. (2001) *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. Sage.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 8, 61-76.
- Chandler, N. (2017). A Symbiotic Relationship: HR and Organizational Culture. En Carolina Machado y J. Paula Davim (eds.), *Organizational Behaviour and Human Resource Management* (1-22). Springer doi:10.1007/978-3-319-66864-2\_1
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la cultura organizacional. *Investigación*, 12, 117-135.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Deshpande, R. y Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013), La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Media*, Julio-Septiembre, 2(7), 162-167.

- Emmanuel Ogbonna y Lloyd C. Harris (2000) Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. DOI: 10.1080/09585190050075114
- Ertosun, O. G. y Adiguzel, Z. (2018). Leadership, Personal Values and Organizational Culture. En Hasan Dinces, Umit Hacioglu y Serhat Lüksel, *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations*, (pp.51-74). doi:10.1007/978-3-319-77622-4\_3
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493.
- Hogan, S. y Coote, L. (2013). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento y Gestión*, 34, 21-53.
- Jo Hatch, M. (1993). The Dynamic of Organizational Culture. *The academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Lawson, R. y Ventriss, C. (1992). Organizational Change: the Role of Organizational Culture and Organizational Learning. *The Psychological Record*, 42, 205-219.
- López, W. (2013). Influencia de los cambios generacionales en la transformación de la cultura organizacional. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(12), 65-79.
- Lunenburg, F. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National forum educational administration and supervision journal*, 29(4), 1-10.
- Martínez, P. (2006), El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20(1), 165-193.
- Naranjo-Valencia, J., Jimenez-Jimenez, D. y Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or Imitation? The Role of Organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72. DOI 10.1108/00251741111094437
- O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

- Orihuela, E. (2020). *Cultura Organizacional y satisfacción laboral del personal en tiempos del COVID-19*. Tesis de maestría no publicada. Universidad César Vallejo, Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47458/Orihuela\\_LEM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47458/Orihuela_LEM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Patlán, J. (9-11 de octubre del 2019). *Medición de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas*. XXIV Congreso internacional de contaduría, administración e informática. UNAM <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2019/medicion.pdf>
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), 17 - 25.
- Pérez, A. y Soria, R. (13-16 de mayo de 2008). *¿Se puede hacer explícita la cultura organizacional? Una propuesta aplicada a una empresa mediana mexicana*. Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas: La competitividad como factor de la excelencia en la administración. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/M05P06.pdf>
- Ravasi, D. y Schultz (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22) 67-92
- Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 10-119.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schneider, B., Ehrhart, M. y Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annu. Rev. Psychol*, 64, 361-388. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Trice, H. y Beyer, J. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9(4), 653-69.
- Zahra, S. Hayton, J., y Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 1, 1042-2587.

# Apéndices

## Apéndice 1

---

### Guía de entrevista semiestructurada

---

1.- ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo (es decir cómo se llevan los empleados entre sí, si el lenguaje es cordial, con dignidad y respeto, el trato que se dan de manera formal e informal)? ¿Ha cambiado algo desde que inició la pandemia?

---

2.- ¿Tienen algún uniforme para trabajar todos los empleados?

---

3.- ¿Se consideran cuestiones como premios, recompensas, certificados a los empleados para reconocer su trabajo? ¿Sí?, ¿Cómo cuáles? ¿Se continuaron con bases para otorgar premios aún con la pandemia? ¿No?, ¿porque?

---

4.- ¿Considera la tecnología un elemento clave en la empresa? ¿por qué? ¿Cómo hacen uso de la tecnología? ¿Se hizo algún cambio tecnológico a raíz del COVID? ¿Qué piensa que hace falta?

---

5.- ¿Cómo se fundó la empresa? ¿Hay familiares? ¿Existen rituales y ceremonias familiares en la empresa? ¿Se continuaron con rituales y ceremonias aún con la pandemia?

---

6.- ¿Tienen en la empresa documentos como organigramas o algún documento que haga mención de su filosofía (misión, visión, objetivos), declaraciones públicas, diarios, historias oficiales, documentos de propaganda, bases para otorgar premios y recompensas, fechas memorables, entre otros? ¿Desde que inicio la pandemia se han modificado dichos documentos o siguieron igual?

---

7.- ¿La empresa tiene una filosofía? ¿Cuáles son los valores corporativos existentes?

---

8.- ¿Cómo se aseguran que se respeten los valores, reglas y normas de la organización? ¿Qué pasa si no se cumplen? ¿Las reglas (filosofía) a partir de la pandemia siguen igual o se agregaron más?

---

9.- ¿Se ofrecen programas de capacitación? ¿Qué impacto han tenido? ¿Se implementaron nuevos programas o siguieron igual?

---

10.- ¿Cuando se toman decisiones en la empresa, cómo lo toman los empleados? ¿siempre positivos a pesar de no serlo, se conforman, dan su opinión, etc.? ¿Con la pandemia existieron muchos cambios en la manera de tomar decisiones, cómo se sintieron los empleados?

---

11.- ¿Qué busca la empresa de sus empleados? Es decir, ¿qué quiere la empresa que logren sus empleados (trabajo en equipo, posibilidades de superación promoción etc.? ¿Cambiaron sus actividades o la de los empleados desde que inició la pandemia para adaptarse o siguen iguales? ¿De qué manera?

---

12.- ¿Cómo se resuelve un problema en la empresa (se negocian decisiones o el jefe decide)?

---

13.- ¿Considera que la empresa es reconocida en la ciudad? ¿Por qué? ¿Cómo la empresa ha sobre llevado la pandemia y la crisis generada en la ciudad, que tratan de hacer?

---

Fuente: Elaboración propia con base en Schein (1984) y Chuc (2017).



## Apéndice 2

Nivel	Dimensión	Subdimensión
Externo (Artefactos)	Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones entre empleados</li> <li>• Uniforme</li> <li>• Cuestiones como premios, recompensas</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Programas capacitación</li> </ul>
Intermedio (Valores)	Filosofía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen filosofía establecida (misión, visión, valores)</li> <li>• Tienen documentos (organigramas, manuales, filosofía)</li> <li>• Cómo se aseguran que se respeten los valores, normas y reglas</li> </ul>
Interno (Supuestos básicos)	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones</li> <li>• Qué busca la empresa en sus empleados</li> <li>• Problemas</li> </ul>
	Prestigio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocida en la ciudad</li> <li>• Sobrellevando la pandemia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Schein (1984) y Chuc (2017).



# 2

## Parte I

### Capítulo

#### Impacto del COVID-19 en la cultura ambiental y organizacional: un caso de estudio de una empresa comercial y de servicios en la Ciudad de México

Pablo Emilio Escamilla-García  
Jesús Michel Legal-Hernández  
Christian Muñoz-Sánchez  
Mildred Itzel Varela-García

## Resumen

El presente documento muestra los resultados obtenidos al analizar los cambios y modificaciones en la cultura organizacional, ambiental y de sustentabilidad en una organización del sector comercial y de servicios en el contexto de la pandemia mundial de COVID-19. Se realizó una investigación de carácter exploratorio que combina métodos cuantitativos y cualitativos para diagnosticar el grado de impacto que la pandemia ha ocasionado en las formas de trabajo y los procedimientos operativos dentro de la organización. Los resultados indican que la organización ha sufrido impactos importantes en sus métodos de organización y delegación de funciones, así como en los sistemas de comunicación y la motivación de los empleados. Se identificó principalmente que las nuevas formas de convivencia y el distanciamiento social han impactado la motivación. Con esta investigación se busca aportar en la generación de evidencias documentadas que permitan a otras organizaciones implementar estrategias para la adaptación de sus actividades sustantivas bajo una nueva normalidad y que esto resulte en un crecimiento y desarrollo de culturas organizacionales que permitan la subsistencia en un entorno económico pospandemia.

## Abstract

This research aimed at analyzing the changes and modifications in the organizational, environmental and sustainability culture in a commercial-service organization in the context of the global COVID-19 pandemic. The study focused on an explorative approach combining quantitative and qualitative methods to evaluate the impact that the pandemic has caused on working methods. The results indicate that the organization has suffered significant impacts on its models of organization and delegation of tasks, as well as on communication systems and employee motivation. That new forms of social interaction have resulted in distancing communication and motivation has been impacted. This research aims at contributing in the generation of validated evidence that allows similar organizations to design strategies for the adaptation of substantive activities in an economic environment post-pandemic.

# Introducción

Si bien no hay forma de saber exactamente cuál será el daño económico por la propagación mundial del coronavirus SARS-CoV-2, existe un acuerdo generalizado entre los economistas de que tendrá graves impactos negativos en la economía mundial a largo plazo (Vo, Mazur y Thai, 2021). Las primeras estimaciones predijeron que, en caso de que el virus se convirtiera en una pandemia mundial, la mayoría de las principales economías perderían al menos el 2.9 % de su Producto Interno Bruto (PIB) durante 2020 (Banco Mundial, 2020). Este pronóstico ya se ha actualizado a una pérdida del PIB del 4.5 %. Para poner este número en perspectiva, el PIB mundial se estimó en alrededor de 87.55 billones de dólares estadounidenses en 2019, lo que significa que una caída del 4.5 % en el crecimiento económico da como resultado casi 3.94 billones de dólares estadounidenses de producción económica perdida (Jackson *et al.*, 2021)

Para el caso de México, de acuerdo con Esquivel (2020), el impacto económico se puede medir en tres etapas. El primer impacto se tuvo a fines del primer trimestre del 2020, derivado del cierre de varios países y de la correspondiente cancelación de vuelos a nivel mundial, lo que afectó severamente la actividad económica vinculada al turismo y ocasionó igualmente interrupciones importantes en los procesos productivos asociados a las cadenas globales de valor de algunos sectores manufactureros. La segunda fase ocurrió desde los meses de abril y mayo, y se mantuvo de manera intermitente en diferentes regiones geográficas del país. Esta fase estuvo representada por la significativa desaceleración de la actividad económica de aquellas actividades consideradas como no esenciales, lo que resultó en efectos negativos a varios sectores manufactureros y de servicios que debieron cerrar temporalmente para garantizar el distanciamiento social. La tercera fase, que se podría contabilizar a partir de mayo y junio del 2021, está representada por el proceso de reapertura lenta y gradual de establecimientos comerciales y la puesta en marcha de actividades económicas que habían permanecido detenidas. El Banco de México (2021) ha reportado una contracción de -1.3 % en el Indicador Global de Actividad Económica debido a la caída en la actividad de sectores importantes como servicios hoteleros, manufactura, transporte, comercio, entre otros. El gasto de las personas igualmente se afectó con una contracción del gasto con una tasa mínima de crecimiento anual de -30 %. Finalmente, en el empleo se contabiliza una pérdida de poco más de 1.1 millones de empleos formales y una reducción de 5.4 % de todos los empleos formales registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Esto sin considerar la pérdida de empleos informales por el cierre de actividades productivas en la economía informal.

Con lo anterior, las afectaciones por COVID-19 han sido devastadoras en muchos sectores económicos, sobre todo en aquellos representados por las micro y pequeñas empresas (pymes) que no estaban preparadas para sobrevivir a un evento sin precedentes como el acontecido por la pandemia. A medida que las curvas de propagación del coronavirus SARS-CoV-2 y las consecuencias económicas se aplanan en algunas partes del mundo, incluido México, las señales de cambio en la forma de trabajo de las organizaciones indican un futuro incierto. En la era pospandemia, las personas

al frente de las organizaciones deberán buscar un crecimiento sostenido e inclusivo que permita hacer frente y superar las afectaciones económicas que la pandemia ocasionó en el negocio. Esto puede convertirse en una ventana de oportunidad para conseguir un renacimiento de la innovación, tanto en la producción de bienes como en la prestación de servicios. Es necesario comprender que en la mayoría de los casos, sobre todo para la pyme mexicana, el acceso a capital para restablecer y recuperar los negocios será limitado dadas las políticas públicas aplicadas en esta materia, en donde no se han considerado programas de apoyo de rescate de alto impacto (Navarro, 2021). En adición a lo anterior, se suma la problemática de los cambios disruptivos que sufrieron las organizaciones en sus formas y métodos de trabajo. Ante esto, surge la interrogante de cómo las organizaciones pueden mantener una cultura en un mundo de trabajo híbrido. Algunos autores (Abdalla *et al.*, 2021; Chen y Eyoun, 2021) sugieren que esta nueva normalidad puede orientar a las organizaciones a reinventar sus culturas y enfocarse en ayudar a los empleados a encontrar un propósito y hacer que el espacio de trabajo sea un lugar donde se produzca la unión intencional. Sin embargo, existe el riesgo de que crezca una división entre los trabajadores remotos y los que se mantienen físicamente en la empresa (Mont, Curtis y Palgan, 2021). La cultura organizacional es una parte importante del por qué los empleados eligen trabajar para una empresa, y lo que los mantiene allí a largo plazo. El desafío es que, dado que la fuerza laboral sigue trabajando desde casa, al menos a tiempo parcial, a escala masiva, muchas de las variables que componen la cultura corporativa no están bajo el control de las empresas de la misma forma y en el mismo grado que solía ser. En consecuencia, es importante que los líderes empresariales se concentren en responder a cómo el COVID-19 está impactando las experiencias laborales y qué pueden hacer para continuar asegurando una cultura organizacional positiva para su personal.

Por tanto, la presente investigación tiene como objetivo analizar el cambio en la cultura ambiental y organizacional en una empresa comercial y de servicios de la Ciudad de México, a fin de identificar aspectos clave que le permitan reorientar sus métodos de trabajo para subsistir en la época pospandemia.

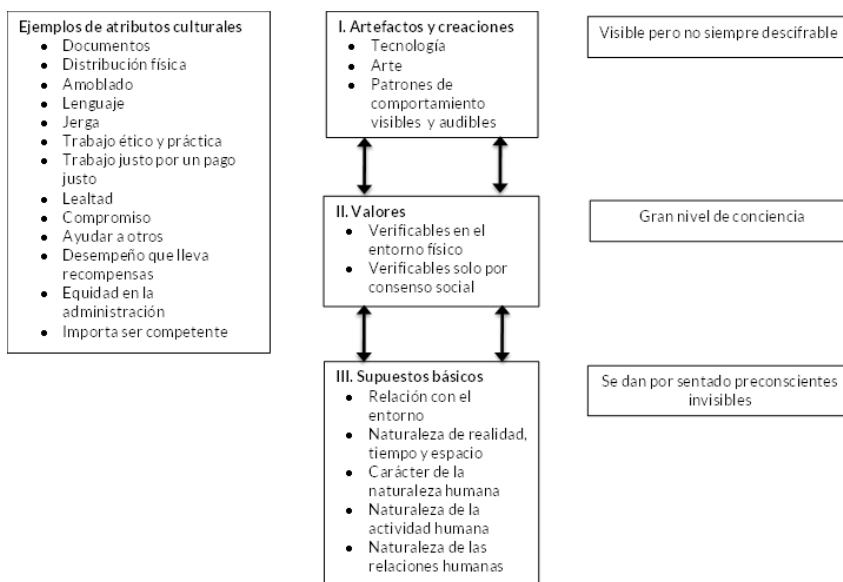
## Marco teórico

### *La cultura organizacional*

La cultura organizacional, como uno de los componentes principales que determinan la filosofía y actual de los entes económico-productivos, siempre ha recibido especial atención por parte teóricos e investigadores en la materia. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) mencionan que en la mayoría de los casos una persona se cambiará de una empresa a otra, o incluso de un departamento a otro dentro de la misma empresa y, consecuentemente, experimentara diferencias entre los ambientes. Intentar adaptarse a estos ambientes implica aprender nuevos valores, procesar información de nuevas maneras y trabajar dentro de un conjunto de normas, costumbres y rituales establecidos. La adaptación a nuevos entornos es una situación común. A pesar de que la adaptación es difícil, ésta se puede comprender mejor si se aprende sobre la cultura organizacional. De acuerdo con Scott *et al.* (2003) una cultura organizacional

denota una amplia gama de fenómenos sociales, incluida la vestimenta, el lenguaje, el comportamiento, las creencias, los valores, los supuestos, los símbolos de estatus y autoridad habituales de una organización, así como los mitos, las ceremonias y los rituales, y las formas de deferencia y subversión; todo lo cual ayuda a definir el carácter y las normas de una organización. Por su parte Ott (1989) agrega que la cultura organizacional es lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas, los cuales son base para la estructura de la compañía, pues definen los principios y métodos de desempeño del trabajo. Dentro de los modelos teóricos que explican la importancia de la cultura organizacional se identifica al modelo de los tres estratos propuesto por Schein (1993) (véase figura 1).

**Figura 1**  
*Modelo organizacional de los tres estratos*

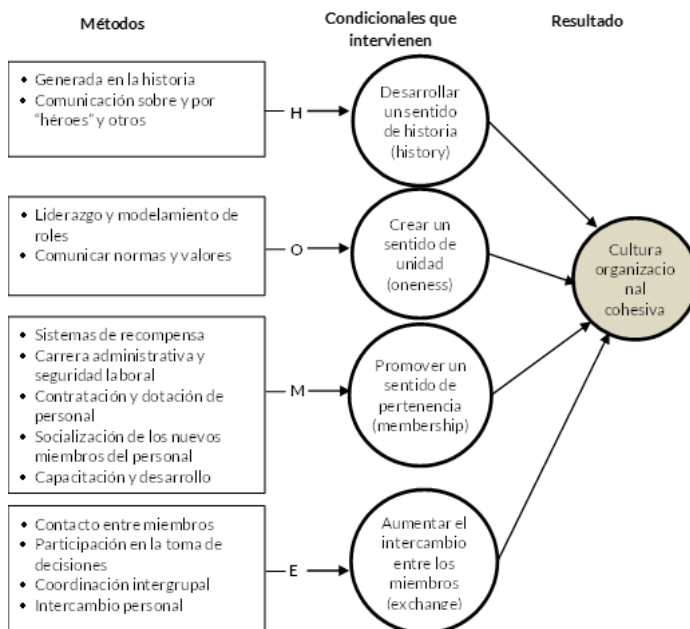


Fuente: Schein, 1993

El modelo de Schein destaca que la cultura incluye los supuestos, adaptaciones, percepciones y aprendizaje, y sostiene posteriormente que la cultura de las organizaciones posee tres estratos. El estrato I incluye artefactos y creaciones que son visibles pero que frecuentemente no se pueden interpretar. Un informe anual, un boletín informativo, paneles divisores entre empleados y el amoblado son ejemplos de artefactos y creaciones. En el estrato II se encuentran los valores o las cosas que son importantes para las personas. Los valores son deseos o anhelos afectivos conscientes. En el estrato III están las suposiciones básicas de las personas que guían su comportamiento. En este estrato se incluyen los supuestos que le indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir sobre el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de sus colegas. A este modelo se puede sumar las aportaciones realizadas por Gross y Schichman (1987), quienes propusieron

el modelo HOME (hogar en inglés y formada por las palabras History, Oneness, Membership, Exchange) para entender la evolución de una cultura organizacional positiva (véase figura 2). En esta propuesta los autores enfatizan una serie de métodos y procedimientos que los gerentes y administradores pueden utilizar para fomentar una cultura cohesiva. Para esto es necesario entender que los métodos aplicables a fin de lograr la evaluación de la cultura organizacional incluyen el liderazgo y la comunicación, así como la socialización entre los miembros y los sistemas de recompensa y crecimiento profesional que se instauren. Cada uno de estos elementos, si se aplican de forma efectiva, pueden generar efectos positivos en el personal y en cada uno de los componentes HOME para tener como resultado final una cultura organizacional cohesiva.

**Figura 2**  
*La evolución de una cultura positiva*



Fuente: Gross y Shichman, 1987

Finalmente, en los estudios teóricos que han abordado tópicos para un desarrollo de la cultura organizacional, se pueden mencionar las aportaciones realizadas por Sathe (1985), quien diagnosticó que para comprender la cultura organizacional y obtener éxito en los modelos para su crecimiento y desarrollo se debe partir de tres supuestos básicos: 1) las culturas son tan evasivas y ocultas que no se pueden diagnosticar, administrar o cambiar en forma adecuada; 2) debido a que para comprender una cultura se requieren complicadas técnicas, raras habilidades y tiempo considerable, los intentos deliberados por cambiar una cultura no se pueden practicar realmente; 3) las culturas apoyan a las personas durante periodos de



dificultad y sirven para detener la ansiedad. Una de las formas en que se logra esto es manteniendo continuidad y estabilidad. De este modo, las personas se resistirán naturalmente al cambio de una nueva cultura. Ebrahimipour *et al.* (2011) mencionan que las organizaciones pueden ponerse de acuerdo sobre los valores y creencias en la organización, así como en el cumplimiento de los cambios, de acuerdo con las personas en el trabajo y la coordinación constante de los objetivos individuales y organizacionales para ayudar a aumentar la creatividad de las personas. En el campo aplicado existen ya numerosos estudios conducidos sobre la cultura organizacional y su relación con otros componentes organizacionales. Por ejemplo, se han establecido conexiones entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral (Odom, Boxx y Dunn, 1990), así como la importancia de la cultura organizacional y su impacto en el desempeño y la productividad (Salas, García y Vargas, 2017). Por su parte Morschel *et al.* (2013) encontraron una fuerte relación entre la cultura organizacional y proceso de innovación en los negocios. Igualmente se ha identificado que la prosperidad de las organizaciones puede estar vinculada a la adopción de estrategias para el cambio y desarrollo de una cultura organizacional que pueda ser utilizada como una ventaja competitiva (Álvarez, 2006). No obstante, desarrollar la cultura de una organización requiere de tiempo, esfuerzo y persistencia, especialmente en empresas con una gran diversidad cultural. Los cambios disruptivos ocasionados por fenómenos externos como la pandemia mundial del año 2020-2021 pueden modificar significativamente la cultura organizacional de un momento a otro. Para que las organizaciones logren mantener los grados de eficiencia y eficacia, así como la motivación del personal para no disminuir el desempeño, es necesario establecer estrategias y mecanismos orientados a la adaptación rápida con el entorno cambiante de manera que la cultura organizacional evolucione para subsistir en el mercado.

### *Sustentabilidad y cultura ambiental*

El calentamiento global es un fenómeno crítico y detonante del cambio climático en el planeta. Estas afectaciones van desde el aumento en el número de tormentas, inundaciones, incremento en el nivel de los mares en ciertas regiones, mientras en otras existe el aumento de temperaturas que generan prolongadas sequías, las cuales aumentan el riesgo de incendios forestales (Hurlimann *et al.*, 2019). De acuerdo con el Panel Inter-Gubernamental para el Cambio Climático (en inglés IPCC), la temperatura promedio de la superficie de la tierra ha aumentado aproximadamente 1.18 °C desde finales del siglo XIX (IPCC, 2019). El fenómeno del calentamiento global está dado principalmente por el aumento de las emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera, así como de otros gases de efecto invernadero (GEI) (Legget, 2020). En consecuencia, la comunidad internacional ha establecido como objetivo limitar el calentamiento a menos de dos grados mediante la reducción de entre un 40 % y un 70 % de los GEI. Bajo este contexto se ha puesto especial atención al desarrollo de estrategias que aborden la adaptación y la mitigación al cambio climático mediante la adopción de modelos económico-productivos en las organizaciones que favorezcan el enfoque de sustentabilidad, la cual significa satisfacer las demandas y necesidades de una generación sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Por tanto, se busca equilibrar el componente económico,

ambiental y social en las dimensiones del desarrollo a largo plazo y perspectiva global. Esto implica una amplia visión del bienestar humano, una perspectiva a largo plazo sobre las consecuencias de las actividades de hoy, y la plena participación de la sociedad civil para alcanzar soluciones viables (OECD, 2011). De acuerdo con Mura y Peña (2015), la noción de sustentabilidad tiene su origen en el ideal del desarrollo sustentable pero bajo el entendido de que desarrollo no es sinónimo de crecimiento; éste es sólo uno de los medios para lograr el primero. De modo tal, la implicación lógica del desarrollo sustentable es una economía material de crecimiento cero, combinada con una economía no material de crecimiento positivo. Velázquez y Vargas (2012) mencionan que la estrategia empresarial actual debe buscar un sistema ecológicamente adecuado, económicamente viable y socialmente justo para llegar al equilibrio sustentable, impulsado por las instituciones y fortalecido por las capacidades y recursos con los que cuenta cada empresa para desarrollar ventajas que impulsen el desarrollo global, de tal manera que los resultados sean la maximización de beneficios desde una perspectiva tangible e intangible. Sin embargo, tanto el alcanzar el equilibrio entre desarrollo y crecimiento, como la estrategia para establecer modelos sustentables resulta complicado para las organizaciones, dado que el uso indiscriminado del término *sustentable* ha generado un agotamiento de su acepción inicial, lo cual ha perdido su significado hasta dificultar su análisis riguroso (Zarta, 2018). Particularmente es necesario hacer énfasis en la importancia que tiene el componente social respecto a los valores y percepciones ambientales. Esto es, la base de un modelo sustentable tiene que ir obligatoriamente de la mano con la creación y desarrollo de una cultura y conciencia ambiental, en donde exista una retroalimentación constante que no sólo abone al crecimiento sustentable de la empresa, sino que permee también en la cultura, percepciones y actuar en general del individuo, tanto dentro como fuera de la organización. Existe ya evidencia documentada sobre el papel que juega la cultura organizacional en el establecimiento de modelos de sustentabilidad, como el caso reportado por Cano, Sarmiento y Rosano (2017), en donde se establece la existencia de una relación entre la cultura organizacional y las dimensiones de desarrollo sustentable, lo cual demuestra que las empresas realizan acciones propias enfocadas hacia una sustentabilidad empresarial como parte de sus valores y de sus creencias.

Por su parte Ruiz, Ruiz y Martínez (2012) reportaron que, dentro de una organización, un empleado constituye un recurso estratégico en la generación de una ventaja competitiva sostenible, toda vez que exista una cultura organizacional ética sobre el individuo, concretamente sobre su respuesta laboral hacia los aspectos ecológicos internos y externos a la organización. En este tipo de investigaciones se resalta el valor e importancia de la cultura ambiental de la empresa. Miranda (2013) argumenta que la cultura ambiental establece los parámetros de relación y reproducción social hacia la naturaleza. Esta cultura se sustenta primordialmente en la relación simbiótica que existe entre el ser humano y su medioambiente natural (Bayón, 2006). En consecuencia, cuando una persona construye su sistema de valores éticos acorde con la racionalidad del impacto ambiental y la conservación de los recursos, se genera una cultura en la sociedad orientada hacia el desarrollo sostenible (Quintana y Chalons, 2006). No obstante, surge la interrogante de cómo generar una cultura ambiental en el individuo que dicte su actuar y que sea transitable a su espacio de trabajo en una organización.

La educación ambiental es pilar fundamental de la generación de cambios de actitud y aptitud para lograr un equilibrio entre el hombre y su entorno, y solucionar así la falta de comportamiento, actitudes y conocimientos ambientales de la actividad humana (Severiche, Gómez y Jaimes, 2016). Si se vincula entonces la cultura ambiental con el actuar de las organizaciones se tiene que es fundamental que una organización propicie las conductas de sus trabajadores bajo un esquema que favorezca el cuidado ambiental. De acuerdo con Piwowar-Sulej (2020), el desarrollo de la cultura ambiental en una organización puede seguir un acercamiento basado en cuatro niveles (véase tabla 1). Bajo este supuesto se tiene que una organización puede transitar desde un nivel donde hay cero compromiso en temas ambientales, lo que implica una motivación nula del empleado por adoptar este tipo de cultura, hasta ir adoptando diferentes prácticas ambientales (inicialmente para cumplir con normativas establecidas por el gobierno) y eventualmente llegar así a un nivel de mejora continua, en donde la cultura ambiental se vuelva una característica de la cultura organizacional de la empresa. Este nivel implica la motivación intrínseca del personal por conducirse con ética ambiental en sus labores y actividades dentro de la organización, lo que consolida la cultura organizacional con conciencia ecológica y ambiental.

**Tabla 1**  
*Niveles culturales Pro-Ambientales*

Nivel cultural	Descripción	Tipo de motivación
Nivel 1 - "nivel cero", "Cultura de alto riesgo"	Los problemas ambientales no son importantes. Nadie se preocupa por ellos. Hay falta de comunicación en esta área. El comportamiento patológico es aceptado.	Sin motivación
Nivel 2 - "reactivo cultura"	La única motivación para las actividades de educación ambiental es el miedo al castigo. La empresa se enfoca en asegurar el cumplimiento de las normas internas alineadas a marcos normativos aplicables. A nadie le importa fomentar la comunicación ambiental.	Negativa motivación: el miedo sirve como factor motivacional
Nivel 3 - "cultura activa", "cultura sistemática"	La empresa realiza más actividades de las que exige la ley. Existe una política ambiental formal y un sistema ambiental. El flujo de información y los procedimientos son efectivos. Los objetivos de educación ambiental son establecidos formalmente para individuos y equipos. El rendimiento de educación ambiental es un tema de evaluación.	Positiva pero no hay motivación intrínseca

<p>Nivel 4 - "mejora continua"</p>	<p>La empresa realiza más actividades proambientales que las requeridas por las regulaciones legales y tiene una política ambiental formal. Los empleados están involucrados a nivel individual y grupal en diferentes actividades relacionadas con la evaluación de riesgos o mejoras en el trabajo. Los trabajadores se ayudan mutuamente y comparten conocimientos sobre cuestiones de educación ambiental. No sólo están involucrados, sino que están realmente comprometidos en estas actividades y creen que juntos pueden "cambiar el mundo". La empresa participa en programas globales proambientales y comparte las mejores prácticas con otras empresas.</p>	<p>Motivación intrínseca</p>
------------------------------------	---	------------------------------

Fuente: Piwowar-Sulej, 2020

## Metodología

### *Características de la investigación*

La investigación realizada fue de tipo exploratorio toda vez que, al tratarse de un fenómeno reciente del cual no existe un precedente en tiempos modernos, se busca explorar de forma general las afectaciones de las interrupciones en la cotidianidad del trabajo de las organizaciones, con su cultura y su visión de sustentabilidad. Se aplicó un método deductivo que parte de los principios generales de cultura organizacional y ambiental para aterrizar a un estudio de caso de una empresa comercial y de servicios en la Ciudad de México. El tipo de datos analizados fue con enfoque mixto, pues considera elementos cuantitativos para recabar las opiniones y percepciones del personal, así como datos cualitativos para medir rendimientos en productividad y aspectos ambientales. El horizonte de tiempo fue longitudinal, ya que la información recopilada pertenece al periodo de enero a diciembre del 2021 debido a lo cual se analizó información en diferente lapsos de este periodo.

### *La empresa sujeto de estudio*

El sujeto de estudio fue una empresa con 22 años de antigüedad dedicada a la comercialización de equipo médico de alta gama, como tomógrafos y máquinas de rayos X, así como a la provisión de servicios de mantenimiento de estos mismos equipos. La empresa se ubica en la alcaldía Venustiano Carranza en la Ciudad de México y cuenta con 25 empleados divididos en seis personas en niveles estratégicos y tácticos, y 19 en niveles operativos. La empresa al comerciar equipo médico fue considerada como esencial durante el grueso de la pandemia y no cesó operaciones.

### *El proceso de recolección de información*

El proceso de recolección de información se realizó en las instalaciones de la empresa en el periodo de junio del 2021. Se recabó información del desempeño operativo

que tuvo la empresa durante enero a diciembre del 2020. Para la recopilación de información se construyeron dos instrumentos: encuesta y guía de observación. El diseño de cada instrumento se basó en la obtención de información precisa y confiable de acuerdo con múltiples indicadores de medición para dimensiones y subdimensiones de análisis acordes con las variables de estudio (véase tabla 2).

**Tabla 2**  
*Matriz de operacionalización de variables para la investigación*

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador
Cultura organizacional	Motivación	1. Trabajo en equipo	- Estrategias de integración
		2. Liderazgos de jefes y supervisores	- Tipo de liderazgo aplicado
		3. Salud mental y física del trabajador	- Pruebas PCR y medidas de seguridad - Programas de apoyo
	Eficiencia	4. Reuniones de trabajo	- Número de reuniones mensuales - Tiempo promedio de reunión
		5. Productividad y orientación a resultados	- Monto de ventas - Variación en cartera de clientes - Deuda y financiamiento
	Infraestructura	6. Innovación en sistemas de comunicación	- Uso de plataformas virtuales - Comunicación digital
		7. Equipamiento de espacios	- Licencias y equipo de cómputo y comunicaciones
		8. Adaptación a nuevas tecnologías	- Cursos de capacitación de plataformas digitales
	Capacitación	9. Campañas de sensibilización	- Apoyo psicológico a víctimas de COVID-19 - Pláticas para apoyo entre trabajadores - Monitoreo de quejas y denuncias entre el personal

Impacto ambiental	10. Consumo de energía eléctrica	- Ahorro promedio en kwh - Monto de facturación mensual por energía eléctrica
	11. Consumo de agua	- Ahorro promedio en litros - Monto de facturación mensual por agua corriente
Cultura ambiental y sustentabilidad	12. Generación de RSU	- Cantidad total de RSU generados - RSU per cápita en la empresa
	13. Ética sustentable individual	- Acciones sustentables realizadas fuera de la empresa
Filosofía de sustentabilidad	14. Ética sustentable colectiva	- Acciones de Responsabilidad Social Empresarial

La operacionalización de las variables de estudio partió del análisis de la cultura organizacional y de la cultura ambiental y sustentabilidad. La cultura organizacional fue dividida en cuatro dimensiones de análisis: motivación, eficiencia, infraestructura y capacitación. El componente de la motivación fue dividido en trabajo en equipo, liderazgo, así como la salud mental y física del trabajador. La eficiencia analizó el tipo y las características de reuniones de trabajo, además de la productividad de la organización en función de ingresos. La infraestructura analizó el tipo de innovaciones que se han realizado a los sistemas de comunicación entre todo el personal de la empresa, al igual que el acondicionamiento de espacios de trabajo para garantizar una protección y distanciamiento social. Finalmente, la capacitación fue segregada en esquemas orientados a la adaptación de nuevas tecnologías y procedimientos, a lo cual se agregan estrategias para apoyar la sensibilización de los trabajadores en temas tanto laborales como de salud mental. Por otra parte, la variable de cultura ambiental y sustentabilidad se dividió en dos dimensiones: el impacto ambiental que tiene la empresa y la filosofía de sustentabilidad. Para estimar el impacto se midió el consumo de energía eléctrica, de agua corriente y la generación de Residuos Sólidos Urbanos (RSU). Mientras que la filosofía de sustentabilidad midió acciones e iniciativas realizadas por la empresa vinculadas a la responsabilidad social empresarial que son adicionales a la requeridas por la ley. La guía de observación se aplicó para identificar las medidas de seguridad, protección y distanciamiento social aplicables en las instalaciones. Por su parte, la encuesta participante se dividió en dos instrumentos, uno diseñado para niveles directivos y otro para niveles operativos. Cada encuesta se integró de 30 reactivos, 20 colados en escala de Likert y 10 de opción múltiple. A nivel directivo se aplicó a personal de dirección general, dirección administrativa y dirección financiera. A nivel operativo se aplicó a auxiliares administrativos, ingenieros de servicio, técnicos de servicio, asesores, mensajeros y personal de intendencia.

## Validación de confiabilidad de los datos

Una vez recabada la información, los datos fueron tabulados para conducir las pruebas de fiabilidad y validez, y se ha aplicado un análisis de varianzas individuales por cada una de las 14 subdimensiones de análisis (véase tabla 3). Para este análisis se utilizó *software* estadístico SPSS Versión 25 y se aplicó el método de extracción de análisis de componentes principales.

**Tabla 3**  
*Varianzas por subdimensiones de análisis*

Subdimensión	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.514	17.958	17.958	2.514	17.958	17.958
2	1.985	14.177	32.135	1.985	14.177	32.135
3	1.602	11.444	43.579	1.602	11.444	43.579
4	1.411	10.081	53.659	1.411	10.081	53.659
5	1.271	9.077	62.736	1.271	9.077	62.736
6	1.047	7.480	70.216	1.047	7.480	70.216
7	0.831	5.933	76.148			
8	0.686	4.901	81.050			
9	0.622	4.439	85.489			
10	0.603	4.308	89.797			
11	0.550	3.932	93.728			
12	0.435	3.110	96.838			
13	0.271	1.934	98.772			
14	0.172	1.228	100.000			

Fuente: elaboración propia

Igualmente se midió la confiabilidad de las respuestas, al analizar la coherencia de los reactivos y la variación del tipo de respuesta, mediante al Alpha de Cronbach (véase tabla 4) aplicando la ecuación (1):

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (1)$$

Donde:  $\alpha$  es la varianza del ítem  $i$ ;  $\alpha$  es la varianza de los valores totales observados;  $k$  es el número de reactivos. Es importante señalar que las medidas de confiabilidad de los datos obtenidos sólo es aplicable a los datos de indicadores mediados por ítems cualitativos.

**Tabla 4**  
*Confiabilidad de los datos por Alpha de Cronbach*

Variables	Dimensión	Alpha de Cronbach
Cultura organizacional	Motivación	0.93
	Eficiencia	0.85
	Infraestructura	0.81
	Capacitación	0.91
Cultura ambiental y sustentabilidad	Impacto ambiental	0.89
	Filosofía de sustentabilidad	0.72

Fuente: elaboración propia

Para los fines de la investigación, y considerando que en el coeficiente de Cronbach cuanto más próximo esté el alfa a 1 más consistentes son los ítems entre sí, se observa que para todas las dimensiones se tienen valores confiables para asumir una consistencia integral del instrumento y los datos recabados.

## Resultados

### *Motivación*

La dimensión de motivación demostró que la cultura dentro de la empresa se modificó principalmente en las formas de comunicación y delegación de funciones. El 80 % de los encuestados manifestó que, derivado de las afectaciones por COVID-19, se ha implementado un sistema de comunicación digital que favorece la creación de evidencias documentales, lo que sustituyó a un modelo informal. Estos cambios han resultado en una mayor independencia de los diferentes departamentos operativos. Se ha establecido un esquema de autonomía para la toma de decisiones cotidianas, lo que hace más eficiente la gestión de operaciones y empodera a los trabajadores dentro de su departamento. No obstante, en lo que respecta a una motivación de carácter personal se observó que, derivado de las acciones emprendidas por la dirección, en donde el apoyo brindado a trabajadores afectados por el COVID-19 se limitó a aspectos estrictamente de trabajo y no en un seguimiento acompañado y personal de los trabajadores enfermos, hubo una modificación en los elementos que motivan al personal. Al ser cuestionados sobre qué aspectos desmotivarían su actuar, se observó que antes de la pandemia, acciones como no ser tomados en cuenta en las decisiones, no tener crecimiento laboral y no tener reconocimiento de su trabajo eran los principales desmotivadores. Sin embargo, después de la pandemia esto se modificó significativamente en dar ahora mayor peso a cuestiones emocionales y de salud (véase figura 3). Particularmente el aspecto de no contar con apoyo psicológico o de salud tuvo el mayor crecimiento para un elemento desmotivador. Esto se debe a que dentro de la organización, si bien se apoyó con los trámites administrativos, no se brindó apoyo para cubrir gastos como la aplicación de pruebas PCR.



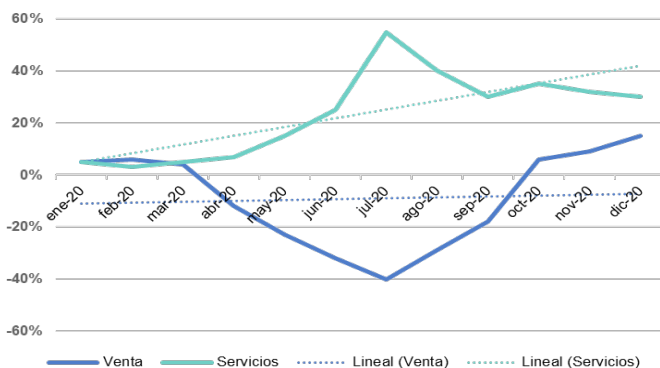
**Figura 3**  
Desmotivaciones principales en los trabajadores



### Eficiencia

Con respecto a la dimensión de eficiencia, en lo que respecta a la conducción de reuniones de trabajo se observó una reducción. Si bien la empresa no acostumbra dentro su modelo de trabajo, la organización continua de reuniones y juntas, sí hubo una disminución cuando se pasó de una junta en promedio cada mes a una junta cada dos meses. Esto, aunado a lo ya explicado anteriormente, favoreció la autonomía de los departamentos. Sobre la duración de las reuniones igualmente se observó una reducción significativa del tiempo, pues se pasó de una duración promedio de cuatro horas a una hora.

**Figura 4**  
Comportamiento de ventas y servicios en la empresa en 2020



En relación con la productividad medida en niveles de ingresos, la empresa experimentó una caída importante en las ventas de equipo. Como se puede observar en la figura 4, durante el año 2020, la empresa inició con un crecimiento sostenido promedio del 5 %, sin embargo, a partir de marzo del 2020 las ventas de equipo comenzaron a tener un decremento con respecto al mes anterior. Las tasas

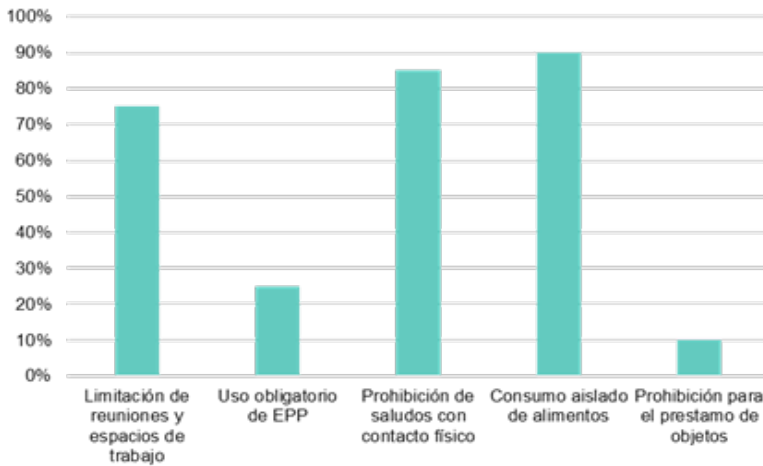
de crecimiento promedio fueron negativas en el periodo de marzo a septiembre y tuvieron su nivel más bajo en julio con una caída del 40 %. En contraste, los ingresos por servicio de mantenimiento mostraron un comportamiento opuesto, con un crecimiento durante los meses más críticos de la pandemia. Esto se explica porque los servicios de mantenimiento se centran en equipo de tomografía y rayos X, tecnologías fundamentales para el seguimiento de las personas afectadas por COVID-19. Es importante señalar que si bien los servicios tuvieron un repunte significativo, la facturación por este concepto no alcanza la representatividad que tiene la venta de equipo, pero sí ayudó a la empresa a cubrir los gastos operativos y no caer en un endeudamiento. El aspecto de crédito y endeudamiento durante el periodo del 2020 no tuvo representación, ya que derivado de la caída en las ventas, la empresa no solicitó ningún tipo de financiamiento.

### *Infraestructura*

Para la parte de infraestructura se analizaron las modificaciones y acondicionamientos que ha realizado la empresa a raíz de la pandemia. En primera instancia, se identificó la implementación de medidas de seguridad obligatoria, como uso de tapetes sanitizantes, gel antibacterial y toma de temperatura en los accesos principales. Igualmente, se ha establecido ya como actividad recurrente la provisión de equipo de protección personal como cubrebocas, guantes y caretas. De forma complementaria se realizan sanitizaciones totales y parciales de los espacios de trabajo con periodicidad programada. Si bien estos aspectos ya implican un cambio importante en la cotidianidad de la empresa y consecuentemente en su cultura organizacional, se identificaron las siguientes acciones puntuales que han marcado un antes y un después en lo que respecta a la convivencia diaria en el trabajo: 1) se han prohibido todas las reuniones que involucren a más de cinco personas; 2) el uso de cubrebocas es obligatorio en todo momento dentro de la empresa; 3) se ha prohibido el préstamo de equipo y objetos de oficina, su uso debe ser estrictamente personal; 4) se ha disminuido el mobiliario para descanso en los diferentes departamentos de la empresa; 5) el almuerzo-comida que lleven los empleados sólo puede ser consumido en sus áreas de trabajo; 6) los espacios de trabajo han sido divididos y señalizados, por lo cual el personal de otras áreas no tiene permitido el acceso a no ser por cuestiones estrictamente laborales; 7) se expandieron los turnos para comida de dos a cuatro horarios diferentes; 8) se ha prohibido el contacto físico al saludar. Considerando lo anterior se recabó la opinión de los trabajadores para conocer cuál de estos nuevos lineamientos representa el cambio de mayor impacto en sus vidas laborales.

**Figura 5**

*Acciones con mayor impacto en la cotidianidad laboral*



Como se aprecia en la figura 5, el consumo aislado de alimentos, la prohibición del contacto físico al saludar y la delimitación de espacios de trabajo y reuniones fueron considerados por la mayoría de los encuestados (90 %, 85 % y 75 % respectivamente) como las principales acciones que han modificado significativamente su cotidianidad laboral. Al ser cuestionados con mayor profundidad sobre estos aspectos, el 88 % de los empleados expresaron que estas acciones, si bien favorecen la reducción de riesgos de contagio, sí afectan la convivencia natural que existía entre los trabajadores prepandemia, por lo cual el trabajo se ha convertido en una actividad más solitaria.

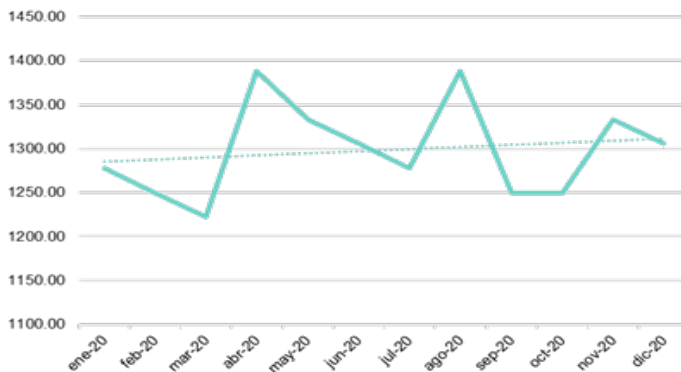
### *Capacitación*

La dimensión de capacitación analizó las estrategias de sensibilización así como la capacitación en nuevas tecnologías y formas de trabajo. Los resultados mostraron que, dado el tamaño de la empresa, no fue necesaria la implementación de tecnologías o sistemas digitales complejos que requirieran capacitación técnica particular. Sin embargo, los trabajadores sí manifestaron la implementación de un esquema de capacitación obligatoria en temas de seguridad. Como se mencionó anteriormente las actividades de la empresa fueron consideradas esenciales y no cesó operaciones, en consecuencia todos los trabajadores debieron presentar y aprobar el curso “Recomendaciones para un retorno seguro al trabajo ante COVID-19”, impartido por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). La incorporación a la empresa sólo fue permitida, previa obtención de la constancia de acreditación del curso. En relación con las campañas de sensibilización para apoyar a trabajadores afectados por COVID-19, no se identificaron estrategias de acompañamiento o apoyo psicológico (véase punto 4.1 motivación), sólo se observó la difusión de folletos informativos.

## Impacto ambiental

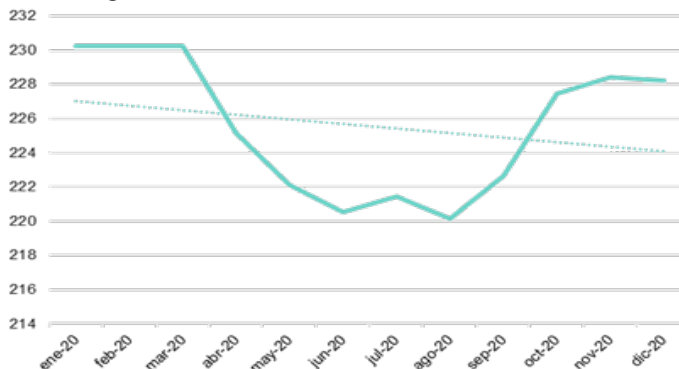
Para la dimensión de impacto ambiental se analizaron los consumos promedios de agua y energía, así como la generación de RSU. En lo que respecta al consumo de energía se observó que no hubo una variación significativa en los kilowatts-hora consumidos para determinar un cambio importante en los patrones de consumo pre y postpandemia. Como se observa en la figura 6, la tendencia si bien muestra un grado creciente, éste es mínimo, por lo que se concluye que este indicador se ha mantenido relativamente constante.

**Figura 6**  
Consumo promedio de energía (kWh)



En relación con el consumo de agua corriente dentro de la empresa, sí fue posible apreciar una disminución. El consumo promedio mensual de metros cúbicos tuvo una disminución en el comienzo de la pandemia (véase figura 7). No obstante, esta reducción no se ha mantenido y los niveles de consumo comenzaron a igualar los valores prepandemia hasta retomar un consumo promedio constante de entre 230.5 m<sup>3</sup>.

**Figura 7**  
Consumo promedio de agua en m<sup>3</sup>



En el aspecto de la generación de RSU se estimó una generación mensual de RSU de 1.02 toneladas, lo que implica una generación anual de 12.24 toneladas. Esto representa una tasa per cápita de 1.36 kg, valor dentro del rango estimado para la CDMX, que es de 0.88 a 2.44 kg de RSU por persona (SEDEMA, 2019). Cabe señalar que estos valores de generación no reportaron variaciones importantes, toda vez que las actividades de la empresa se mantuvieron constantes. Sin embargo, si se han establecido acciones de reciclaje de papel y cartón, acopio de baterías y separación de RSU en inorgánicos y orgánicos, previa disposición final.

### *Filosofía de sustentabilidad*

Finalmente, la dimensión de filosofía ambiental no permitió verificar la existencia de una cultura ambiental de nivel 4 “mejora continua” en la escala propuesta por Piwowar-Sulej (2020) (véase tabla 1). La empresa tanto en época prepandemia como pospandemia no ha desarrollado estrategias que fomenten los enfoques de sustentabilidad más allá del cumplimiento de las normativas ambientales aplicables y la separación de RSU. Al cuestionar a los niveles directivos sobre este aspecto, existió un consenso generalizado de que las limitadas acciones en temas ambientales y de sustentabilidad son esfuerzos individuales que no han trascendido a un alcance colectivo. Si bien los directivos expresaron la disponibilidad para implementar acciones de responsabilidad social empresarial que coadyuven al desarrollo de una cultura ambiental, aún no se ha implementado alguna estrategia definida en este tema.

## **Discusión**

Es innegable el impacto social y económico a gran escala que generó la pandemia de COVID-19 y cómo ha transformado significativamente las culturas organizacionales. Los resultados obtenidos en el estudio muestran cambios importantes en las formas de trabajo y comunicación, pero sobre todo en la interacción social, lo que han resultado en una desmotivación laboral dado el aislamiento y las restricciones de convivencia, así como la atención limitada en materia psicológica que la empresa ha prestado a los empleados. Estos altibajos motivacionales detectados en la empresa caso de estudio, de acuerdo con Miki *et al.* (2020), son resultado de estrategias directivas que favorecen la productividad sobre el capital humano. Si bien es comprensible que los gerentes centren su atención en el mantenimiento de las operaciones de la empresa para aminorar las afectaciones económicas, en una época postpandemia es igual de importante no descuidar al personal y demostrar interés en su bienestar (Amis y Greenwood, 2020). Según Rodrigues *et al.* (2021), en las pequeñas y medianas empresas un factor vital para la supervivencia después de COVID-19 es la motivación que puedan tener los trabajadores para continuar laborando en un esquema híbrido o con modificaciones significativas. Esto se alinea con lo reportado por Bhagat *et al.* (2021), quienes mencionan que en la pyme, la prueba de fuego para sobrevivir a la pandemia no es tanto el mantenimiento de los niveles de ingresos, sino la participación activa del personal y el compromiso que estos brinden a las nuevas políticas y estrategias que se pongan en marcha. Con lo anterior, la empresa analizada enfrenta un fuerte reto para lograr e incluso superar los niveles de motivación laboral prepandemia. Para abordar este

aspecto en las pymes, se han conducido investigaciones como la realizada por Spicer (2020), quien propone la integración de pequeños grupos dedicados exclusivamente a crear, retener y transferir conocimientos útiles en un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo empresarial para construir protocolos de convivencia bajo las normas de salud, pero que favorezcan la valorización del recurso humano. Por otra parte Husin *et al.* (2021), sugieren que para abordar la desmotivación laboral pospandemia se deben organizar sesiones supervisadas por profesionales de la salud mental, en donde los trabajadores expresen sus inquietudes y esto ayude a construir un modelo de trabajo que tome en cuenta las preocupaciones del personal a fin de construir una nueva cultura organizacional sobre estas nuevas percepciones y expectativas.

En lo que respecta a la cultura ambiental, los resultados no permitieron verificar la existencia de una visión y filosofía de sustentabilidad. La empresa actualmente se encuentra en nivel 1 “cultura de alto riesgo”, de acuerdo con el esquema de Piwowar-Sulej (2020). La información recabada evidencia que los problemas ambientales no son importantes para la organización y hay falta de comunicación en esta área. La nueva normalidad laboral aplicada durante el grueso de la pandemia, así como en el periodo posterior, no resultaron en una disminución del impacto ambiental en rubros como consumo energético, de recurso hídrico y generación de residuos. Estos resultados se alinean con lo encontrado por Gregurec, Furjan y Pupek (2021), quienes mencionan que en las pymes el mantenimiento de modelos sustentables no representa una prioridad para la alta gerencia, esto significa que, dadas las características de los pequeños negocios, la atención durante la pandemia fue la supervivencia más allá de si las estrategias aplicadas favorecían la sustentabilidad. Por otra parte, de acuerdo con Alonazi (2021), la sustentabilidad durante la pandemia fue un factor elemental en organizaciones del área de la salud, ya que experimentaron un atípico aumento de residuos biológicos y de manejo especial, así como altas tasas de consumo energético y agua. Sin embargo, en otras organizaciones en donde no existía ya una cultura ambiental previa no fue considerado como elemental para la supervivencia del negocio. Si consideramos el estatus actual de la empresa analizada es recomendable tomar en cuenta los aspectos ambientales dentro de la cultura organizacional que se está implementando en la época pospandemia. No obstante, los esfuerzos de las organizaciones por sumar filosofías sustentables en sus culturas organizacionales debe derivar de una visión global que vaya permeando a los diferentes niveles. De acuerdo con Barouki (2021), el desafío ambiental pospandemia requiere esfuerzos combinados a diversas escalas, que van desde el financiamiento gubernamental para investigación, la organización de vínculos con instituciones educativas, hasta esquemas de colaboración internacional, esto a fin de que, desde un nivel macro, las instituciones económicas puedan derivar programas centrados en la gran empresa y de ahí bajar a los micro, pequeños y medianos negocios para que estos puedan ser asesorados y acompañados en la implementación de modelos sustentables.

## Conclusión

La aparición de la COVID-19 ha introducido una fuerte disrupción en los modelos de trabajo de múltiples empresas. Muchas organizaciones e individuos han luchado para hacer frente al ritmo del cambio que han encontrado. Las organizaciones se han visto obligadas a hacer negocios de manera diferente y, dado que la mayoría del personal debe trabajar de forma remota o desde casa, los procesos comerciales han tenido que cambiar rápidamente para que las organizaciones sobrevivan. En este trabajo, se exploraron algunos de esos impactos en una organización y cómo han acelerado el uso de la gestión del cambio organizacional para ayudar a hacer frente a la nueva normalidad y la manera en que se ha modificado su cultura. La empresa caso de estudio fue una organizacional del sector comercial y servicios de la Ciudad de México, dedicada a la comercialización de equipo médico y la provisión de servicios de mantenimiento. Los resultados mostraron que durante el grueso de la pandemia no hubo un paro de actividades, sin embargo, sí existieron modificaciones al esquema de trabajo, lo que resultó en afectaciones en la cultura organizacional. Los principales hallazgos mostraron cambios significativos en la forma de convivencia e interacción entre los trabajadores. Las medidas de seguridad para favorecer el distanciamiento social, si bien han permitido a la empresa regresar a los niveles de productividad prepandemia, han resultado igualmente en una desmotivación del personal, quienes refieren un sentimiento de soledad, el cual en el mediano y largo plazo puede limitar su desempeño. Es importante que la organización implemente las estrategias necesarias para mitigar este efecto en el personal y así subsanar las afectaciones emocionales que la pandemia ha dejado en los trabajadores. Con lo observado en la investigación es posible concluir que la pequeña y mediana empresa debe orientar sus estrategias de supervivencia pospandemia bajo un enfoque de sustentabilidad y que considere al recurso humano como elemento clave. Las organizaciones deben considerar que las nuevas formas de trabajo impactan la cultura ambiental y organizacional, y por tanto se debe partir de un análisis que cuestione: cómo seguir siendo rentables en el mercado, cómo se puede seguir cumpliendo los objetivos en épocas de crisis, qué ha cambiado dentro y fuera de la empresa, cómo acompañar al personal y motivarlos a transitar por estos cambios, entre otros aspectos. Si la organización logra enfocar sus esfuerzos en esquemas laborales que consideren estas interrogantes, el panorama pospandemia puede resultar en una ventana de oportunidad que potencie la creación y consolidación de una cultura organizacional sustentable a prueba de entornos cambiantes.

## Fuentes de información

Abdalla, M., Said, H., Ali, L., Ali, F. y Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100854>

García Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.

- Alonazi, W. (2021). Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. *BMC Health Services Research*, 21(2021), 422. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06454-9>
- Amis, J. y Greenwood, R. (2020). Organisational Change in a (Post-) Pandemic World: Rediscovering Interests and Values. *Journal of Management Studies*, 58(2), 582-586. <https://doi.org/10.1111/joms.12663>
- Banco de México (2021). *Impacto de la pandemia de COVID-19 en la actividad económica sectorial en México y Estados Unidos*. [Archivo PDF]. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/recuadros/%7BD4917798-4324-FE92-BED8-68E8A67CF09D%7D.pdf>
- Banco Mundial (29 de Junio de 2021). *The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World*. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>
- Barouki, R. (2021). The COVID-19 pandemic and global environmental change: Emerging research needs. *Environment International*, 146. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2020.106272>
- Bayón, P. (2006). Educación ambiental, participación y transformación social sostenible en Cuba. *Revista Interface*, 2(4), 89-104.
- Bhagat, S., Haron, A. y Bhatti, H. (2021). Impact of Covid-19 on a Small-Medium Businesses. *Journal of Entrepreneurship y Organization Management*, 10(3), 1-7.
- Cano, J., Sarmiento, S. y Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chen, H. y Eyoum, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A. y Sepehri, M. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), 1920-1925. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.373>
- Esquivel, G. (2020). Los impactos económicos de la pandemia en México. *Economía UNAM*, 17(51), 28-44. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/articulos-y-otras-publicaciones/%7BD442A596-6F43-D1B5-6686-64A2CF2F371B%7D.pdf>



- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill Interamericana
- Gregurec, I., Furjan, M. y Pupek, K. (2021). The Impact of COVID-19 on Sustainable Business Models in SMEs. *Sustainability*, 13(3), 1098. <https://doi.org/10.3390/su13031098>
- Gross, W. y Shichman, S. (1987). *How to Grow an Organizational Culture*. Personnel.
- Hurlimann, A., Warren-Myers, G. y Browne, G. (2019). Is the Australian construction industry prepared for climate change?. *Building and Environment*, 153(2019), 128-137. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.02.008>
- Husin, S., Rahman, A., Mukhtar, D. y Ramlee, S. (2021). The Impact of COVID-19: A Need for SMEs to Understand Business Model Innovation. *Nature Public Health Emergency Collection*, 194(2021), 177-191. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_14)
- IPCC (2019) *Global warming of 1.5°C: An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*. IPCC. [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/06/SR15\\_Full\\_Report\\_High\\_Res.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/06/SR15_Full_Report_High_Res.pdf)
- Jackson, J., Weiss, M., Schwarzenberg, A., Nelson, R., Sutter, K. y Sutherland, M. (10 de noviembre del 2021). *Global Economic Effects of COVID-19*. Congressional Research Service. <https://fas.org/sgp/crs/row/R46270.pdf>
- Legget, J. (29 de enero del 2020) *The United Nations Framework Convention on Climate Change, the Kyoto Protocol, and the Paris Agreement: A Summary*. <https://fas.org/sgp/crs/misc/R46204.pdf>
- Miki, Y., Chubachi, N., Imamura, F., Yaegashi, N. y Ito, K. (2020). Impact of COVID-19 restrictions on the research environment and motivation of researchers in Japan. *Progress in Disaster Science*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100128>
- Miranda, L. (2013) Cultura ambiental: un estudio desde las dimensiones de valor, creencias, actitudes y comportamientos ambientales. *Producción + Limpia*, 8(2), 94-105.
- Mont, O., Curtis, S. y Palgan, Y. (2021). Organisational Response Strategies to COVID-19 in the Sharing Economy. *Sustainable Production and Consumption*, 28(2021), 52-70. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.025>

- Morschel, E., Costa, V., dos Reis, D. y de Matos, E. (2013). The Influence Of organizational Culture in the Process of Innovation: The Case of the Aguiá Storage Systems in Ponta Grossa, Parana. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 219-237. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i2.882>
- Mura, H. y Peña, J. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad: modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 78(2015), 40-54.
- Navarro, M. (5 de junio de 2021) *Alerta CEPAL por falta de políticas de apoyo a las empresas en México*. Forbes México <https://www.forbes.com.mx/mexico-apoyo-empresarial-cepala/>
- OECD (2011). *OECD Sustainable Development Programmes and Initiatives*. [Archivo PDF]. <https://www.oecd.org/greengrowth/47445613.pdf>
- Odom, R., Boxx, R. y Dunn, M. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesión. *Public Productivity y Management Review*, 14(2), 157-169. <https://doi.org/10.2307/3380963>
- Ott, S. (1983). *The Organizational Culture Perspective*. Dorsey Press.
- Piwowar-Sulej, K. (2020). Pro-Environmental Organizational Culture: Its Essence and a Concept for Its Operationalization. *Sustainability*, 12(2020), 4197. <https://doi.org/10.3390/su12104197>
- Quintana, M. y Chalons, H. (2006). Contribución a la formación de una cultura medio ambiental mediante la realización de un círculo de interés sobre la contaminación de las aguas. *Revista Cubana de Química*, 18(2), 233-243.
- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N. y Silva R. (2021). COVID 19 and the Business Management Crisis: An Empirical Study in SMEs. *Sustainability*, 13(11), 5912. <https://doi.org/10.3390/su13115912>
- Ruiz, P., Ruiz, C. y Martínez, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60058-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60058-6)
- Salas, L., García, M. y Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Sathe, V. (1985). How to decipher and change culture. En Ralph H.K, Mary J.S., y Roy S., *Gaining Control of Corporate Culture* (pp. 80-100). Jossey-Bass.
- Schein, E. (1993). *Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?* De Gruyter.

- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. y Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945 <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>
- SEDEMA (2019). *Inventario de residuos sólidos de la Ciudad de México*. Gobierno de la Ciudad de México. [https://www.sedema.cdmx.gob.mx/storage/app/media/DGCPA/InventarioDeResiduosSolidosDeLaCiudadDeMexico\\_2019.pdf](https://www.sedema.cdmx.gob.mx/storage/app/media/DGCPA/InventarioDeResiduosSolidosDeLaCiudadDeMexico_2019.pdf)
- Severiche, C., Gómez, E. y Jaimes, J. (2016). La educación ambiental como base cultural y estrategia para el desarrollo sostenible. *TELOS-Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 266-281.
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Velázquez, L. y Vargas, J. (2012). La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, 11(2012), 97-107.
- Vo, T., Mazur, M. y Thai, A. (2021) The impact of COVID-19 economic crisis on the speed of adjustment toward target leverage ratio: An international analysis. *Finance Research Letters*. En prensa. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102157>
- Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 28(2018), 409-423. <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>



# 3

## Parte I

### Capítulo

*Engagement* en el trabajo,  
comportamientos de  
ciudadanía organizacional  
y desempeño adaptativo en  
una muestra de empleados  
potosinos del sector público

Aída Ortega Velázquez  
Patricia Rivera Acosta

## Resumen

La nueva enfermedad denominada COVID-19 ha cambiado la estructura del trabajo y ha impactado en la cultura de todo tipo de organizaciones, además se han establecido nuevas formas de interacción en los trabajadores lo que hace necesario evaluar variables que ayuden a fomentar el bienestar laboral y mejorar la productividad. El objetivo de este trabajo es analizar los efectos del *engagement* en el trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional en el desempeño adaptativo de una muestra de empleados potosinos del sector público. Para lograr dicho objetivo, se realizó una investigación de tipo cuantitativo y correlacional, en una muestra de 75 trabajadores de la mencionada organización. Se utilizó una encuesta *online* para medir las variables *engagement* en el trabajo, comportamientos de ciudadanía organizacional y desempeño adaptativo. Se realizó un análisis de correlaciones para probar la hipótesis de la investigación. Los resultados obtenidos revelaron una relación positiva y significativa entre el *engagement* en el trabajo y desempeño adaptativo, así como también entre los comportamientos de ciudadanía organizacional y el desempeño adaptativo, sin embargo la correlación entre *engagement* y comportamientos de ciudadanía organizacional, fue parcial. Con estos resultados se concluye que es importante promover en los empleados actitudes y conductas relacionadas con las características del comportamiento de ciudadanía organizacional así como fomentar actividades que coadyuven a su bienestar laboral, lo que a su vez repercutirá de forma positiva en su desempeño y de la organización.

Palabras clave: *Engagement* en el trabajo, comportamientos de ciudadanía organizacional, desempeño laboral.

## Abstract

The new disease called COVID-19 has changed the structure of work and has impacted on the culture of all types of organizations, in addition, new forms of interaction have been established in workers, which makes it necessary to evaluate variables that help to promote work well-being and improves productivity. The objective of this work is to analyze the effects of work engagement and organizational citizenship behaviors in the adaptive performance of a sample of public sector employees. To achieve this objective, a quantitative and correlational investigation was carried out in a sample of 75 workers from the aforementioned organization. An online survey was used to measure the variables work engagement, organizational citizenship behaviors, and adaptive performance. A correlation analysis was performed to test the research hypothesis. The results obtained revealed a positive and significant relationship between work engagement and adaptive performance, as well as between organizational citizenship behaviors and adaptive performance, however the relationship between engagement and organizational citizenship behaviors was partial. With these results, it is concluded that it is important to promote in employee attitudes and behaviors related to the characteristics of organizational citizenship behavior as well as to promote activities that contribute to their work well-being, which in turn will have a positive impact on their performance and of the organization.

Key words: Work engagement, organizational citizenship behavior, adaptive performance.

# Introducción

El nuevo coronavirus SARS-CoV-2, causante de la pandemia COVID-19 ha impactado notablemente la economía mundial y ha transformado la cultura de las organizaciones (Spicer, 2019). El componente fundamental de las organizaciones es el recurso humano, el cual ha tenido que adaptarse a la contingencia sanitaria actual. Los trabajadores de diversas organizaciones se han visto sometidos a situaciones estresantes e inesperadas, por tal motivo resulta importante evaluar variables que se relacionen con su salud y bienestar laboral.

Se sabe que la psicología se ha centrado casi exclusivamente en la patología, en “aquello que va mal” en las personas, grupos, organizaciones y sociedades. Sin embargo, la investigación ha cambiado y cada vez se hace más necesaria una psicología que no sólo atienda a los problemas, sino que vaya más allá, esto es, que permita potenciar y promover las fortalezas de las personas en todos los ámbitos de su vida incluido el contexto laboral. Es dentro de este contexto donde emerge la psicología organizacional positiva (POP), que surge del concepto de salud integral pero aplicada al contexto específico del trabajo (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

Dentro de los constructos claves de la POP se encuentra el *engagement* en el trabajo, el cual fue creado por el reconocido investigador holandés William Shaufeli. En sus propias palabras, el *engagement* “es un estado en el que las personas están en el trabajo y se sienten muy energizados, se sienten muy dedicados a lo que están haciendo y también están involucrados en su trabajo, de modo que se puede decir que es una clase de felicidad relacionada con el trabajo, y por ello básicamente se trata de una cosa positiva (Juárez, 2015).

Otra variable que ha destacado en la investigación que se relaciona con el bienestar de los empleados son los comportamientos de ciudadanía organizacional, los cuales constituyen comportamientos laborales que va más allá de lo requerido por la descripción de un puesto e incluye acciones como tomar responsabilidades adicionales, trabajar tiempo extra voluntariamente, ayudar a otros o defender a la organización de algún riesgo o amenaza (Padilla y González, 2020).

En su conjunto el *engagement* en el trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional son una combinación que podrían impulsar el desempeño laboral de los empleados.

Con base en lo anteriormente planteado, este trabajo tiene como objetivo general analizar los efectos del *engagement* en el trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional en el desempeño laboral en empleados potosinos del sector público.

## Marco Teórico

### *Engagement en el trabajo*

La traducción de *engagement* al español es algo compleja. No sería *implicación* (en inglés existe el término *involvement*, ni *dedicación*, ni tampoco *compromiso*, aunque se podría traducir como *involucramiento* en el trabajo. El término se ha quedado en el idioma inglés porque tiene connotaciones diferentes (Salanova *et al.*, 2019). El *engagement* en el trabajo es un constructo que ha destacado dentro de la psicología organizacional positiva y que se define como “un estado mental positivo, relativamente persistente, relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli *et al.*, 2002).

Los empleados *engaged* tienen un alto sentido de conexión energética y afectiva con sus actividades de trabajo y se ven a sí mismos capaces de afrontar completamente las demandas de su trabajo (Schaufeli *et al.*, 2002).

El concepto de *engagement* en el trabajo fue utilizado primer lugar por Kahn en 1990 para referirse al grado en que los empleados estaban psicológica, cognitiva y emocionalmente presentes en su lugar de trabajo. Posteriormente, la investigación sobre *engagement* en el trabajo fue en aumento debido a su correlación positiva con variables como el desempeño laboral, la intención de rotación en el puesto de trabajo, la satisfacción, el compromiso organizacional, etc. (Bakker y Bal, 2010; Halbesleben y Wheeler, 2008; Kim, 2017; Kim *et al.*, 2019; Kim *et al.*, 2012; Rana, 2014).

El *engagement* en el trabajo está integrado por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción, (Salanova, Martínez 2019). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, la voluntad de invertir esfuerzo en el propio trabajo y la persistencia en la actividad laboral incluso en medio de las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo de uno y experimentar un sentido de trascendencia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Y la absorción se caracteriza porque la persona mientras trabaja está totalmente concentrada y disfrutando de la actividad que realiza, por lo que el tiempo pasa “volando”.

De manera específica la relación entre *engagement* en el trabajo y desempeño laboral está bien fundamentada (Kim *et al.*, 2012; Shimazu *et al.*, 2015; Motyka, 2018; Reijseger *et al.*, 2017). Sin embargo, la mayoría de los estudios se han realizado en organizaciones privadas y en menor grado en organizaciones del sector público.

Debido a lo anterior, en este trabajo se consideró una organización pública como objeto de estudio, concretamente el Centro de Justicia para las Mujeres de San Luis Potosí (CJM), el cual concentra servicios interinstitucionales y especializados para facilitar el acceso a la justicia y brindar atención integral con perspectiva de género a las mujeres que han sido víctimas de los delitos relacionados con la violencia de género (Centro de Justicia para las Mujeres de San Luis Potosí).



Los Centros de Justicia para las Mujeres en México tienen como objetivo la prevención de la violencia contra esta población motivo por el cual pueden encontrar servicios integrales, reconocimiento y apoyo para reconstruir su proyecto de vida de manera productiva y digna, así como también obtener capacitación en oficios para apuntalar su empoderamiento (Gobierno de México).

### *Comportamiento de ciudadanía organizacional*

Para las organizaciones complejas que predominan hoy en día, el rendimiento pautado en las tareas de cada puesto no es suficiente de cara al logro de los objetivos organizacionales más amplios y a largo plazo. En este sentido, las organizaciones necesitan promover todos aquellos comportamientos que son discrecionales, es decir, que el empleado no está obligado a ejecutar como parte de su desempeño en el papel laboral (Topa, Mariano y Morales 2008). Este tipo de conductas van más allá de su desempeño laboral, razón por la cual se les ha denominado comportamientos de ciudadanía organizacional y han sido analizados por su repercusión positiva en las organizaciones.

Los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) se refieren a aquellas actividades que hacen los empleados y que exceden los requerimientos formales del puesto y con lo cual contribuyen al efectivo funcionamiento de la organización (Organ, 1988, citado en Dávila de León y Finkelstein, 2011).

Este constructo ha sido conceptualizado por Organ (1997) e incluye cinco dimensiones: altruismo, concienciación, deportividad, cortesía y virtud cívica (Montabán *et al.*, 2013):

1. Altruismo: se conforma por aquellos comportamientos espontáneos dirigidos a ayudar a otras personas con sus tareas o con algún problema relacionado con la organización.
2. Concienciación: se refiere a la asistencia al trabajo y al cumplimiento de las reglas y los procedimientos de la organización.
3. Deportividad: es la disposición de los empleados a tolerar condiciones de trabajo indeseables sin quejarse de éstas.
4. Cortesía: se define como el comportamiento de consulta con otras personas antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo.
5. Virtud cívica: incluye todas aquellas acciones que indican que el individuo participa, se involucra y se preocupa por la vida de la organización.

La investigación ha demostrado que los comportamientos de ciudadanía organizacional pueden tener un impacto positivo en otras variables organizacionales y, a través de ellas, mejorar la productividad de los empleados (Wang *et al.*, 2013; Terán, Partida y Rodríguez *et al.*, 2019).

La variable de salida considerada en este trabajo es el desempeño laboral, de manera específica el desempeño adaptativo, cual se describe en el apartado siguiente.

### *Desempeño laboral*

Milkovich y Boudrem definen el desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Chiavenato expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual funciona con un gran labor del individuo y provoca en éste una gran satisfacción laboral (Chiang y San Martín, 2015).

La investigación sobre el desempeño laboral ha sido clave en el área del comportamiento organizacional y ha ido avanzando y extendiendo el concepto a través del tiempo. Ramírez (2013), con base una amplia revisión de la literatura científica, clasifica el desempeño en cinco grandes dimensiones independientes y generalizables a distintos puestos y roles presentes en el ámbito laboral: 1) desempeño de tarea, 2) desempeño contextual, 3) desempeño adaptativo, 4) desempeño proactivo y 5) desempeño contra-productivo (Véase tabla 1).

**Tabla 1**

*Descripción de las dimensiones/componentes de la propuesta multidimensional expandida del desempeño laboral individual*

<b>Dimensión</b>	<b>Propuesta definicional</b>	<b>Énfasis diferenciales</b>	<b>Principales autores</b>
Desempeño de tarea	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios de una organización.	Se trata de una dimensión que responde fundamentalmente al contenido del puesto de trabajo, es decir, a la correcta realización de tareas y actividades.	Campbell, 1990; Borman y Motowidlo, 1993; Fleishman, 1975; Griffin, Neal y Parker, 2007; Katz y Khan, 1978; Welbourne, Johnson y Erez, 1998
Desempeño contextual	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas que, contribuyendo a la mejora del ambiente psicológico y/o social en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales.	Es una dimensión que va más allá del puesto en sí, dado que implica acciones que optimizan el contexto en que las tareas son desempeñadas (por ejemplo, ayudar a otros, defender a la organización, etc.).	Brief y Motowidlo, 1986; Borman <i>et al.</i> , 2001a; Borman y Motowidlo, 1993; Motowidlo y Van Scotter, 1994; Organ, 1988, 1997; Smith, Organ y Near, 1983.

Desempeño adaptativo	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de adaptación o ajuste eficaz ante situaciones cambiantes y/o adquisición de habilidades para ser competente ante nuevas demandas en el trabajo.	Esta dimensión se diferencia de las otras por su énfasis en las acciones que permiten enfrentar y adaptarse a la naturaleza dinámica e impredecible del trabajo actual.	Allworth y Hesketh, 1999; Griffin, Neal y Parker, 2007; Hesketh y Neal, 1999; Ployhart y Bliese, 2006; Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon, 2000.
Desempeño proactivo	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de carácter activo o promotor que sirven para anticiparse a nuevos desafíos o bien para iniciar cambios en contextos de trabajo.	El elemento diferenciador de esta dimensión radica en su carácter activo y autodirigido, que implica el uso de la iniciativa personal y la introducción de nuevos cambios en la forma de trabajar.	Crant, 1995, 2000; Frese <i>et al.</i> , 1996; Frese y Fay, 2001; Griffin, Neal y Parker, 2007; Morrison y Phelps, 1999; Parker y Collins, 2010; Parker, Williams y Turner, 2006.
Desempeño contra-productivo	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de carácter voluntario que deliberadamente dañan o atentan contra el bienestar en el trabajo o los intereses de la organización.	Su distinción es más clara, pues a diferencia de las demás, su sola presencia implica perjuicio o daño para la organización y por ende, para el logro de sus objetivos.	Gruys, 1999; Hollinger y Clark, 1983; Hollinger, 1986; Robinson y Bennett, 1995; Sackett, 2002; Spector <i>et al.</i> , 2006.

Fuente: Ramírez (2013).

## Desempeño adaptativo

El desempeño adaptativo es un constructo clave para las organizaciones porque la capacidad de adaptación a las demandas del entorno es vital, especialmente en tiempos de crisis o cambios tecnológicos, económicos o laborales (Rodríguez, Ballerka y Gorostiaga, 2021). Este tipo de desempeño incluye todas aquellas conductas que permiten adaptarse a los cambios que ocurren en los sistemas de trabajo y contribuyen a las metas organizativas (Ramírez-Vielma y Nazar, 2019).

La pandemia por COVID-19 trajo consigo cambios estructurales para las organizaciones, por lo que en este trabajo se considera importante la focalización en el desempeño adaptativo.

Pulakos *et al.* (2000) fueron los primeros en proponer un modelo global del desempeño adaptativo y propusieron ocho dimensiones que se describen a continuación:

1. Tratar con situaciones de trabajo impredecibles implica que los empleados sean capaces de lidiar eficientemente con situaciones problemáticas que puedan surgir en la organización, por ejemplo, reestructuraciones, cambios, baja disponibilidad de recursos, etc.
2. Manejar situaciones de emergencias o en crisis se refiere a tratar con situaciones inesperadas, difíciles o incluso inseguras, las cuales requieran un control emocional de las personas.
3. Resolver problemas creativamente se refiere a la capacidad de resolver nuevos problemas de manera diferente a lo convencional.
4. Manejar situaciones de estrés, pero no sólo de manera individual, sino de manera interpersonal, es decir, ayudando a compañeros que se encuentren en situaciones complejas o frustrantes.
5. Aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, es una competencia que demandan las organizaciones actuales y que está relacionada con el compromiso de los empleados hacia la organización y su capacidad para anticiparse al futuro.
6. Adaptabilidad interpersonal se refiere al manejo de las relaciones con pares, jefes y subordinados, además de clientes internos y externos que requieren los servicios de la organización.
7. Adaptabilidad cultural. Dada la globalización que se vive actualmente, las organizaciones requieren empleados que se adapten a diferentes ambientes culturales para que de esta manera se tenga acceso a nuevos mercados y crecimiento corporativo.
8. Adaptabilidad física se refiere a la habilidad de acoplarse a diferentes ambientes de trabajo que resulten ser incómodos o difíciles.

### **Relación entre *engagement* en el trabajo, comportamiento de ciudadanía organizacional y desempeño laboral**

Como se mencionó anteriormente, el *engagement* en el trabajo es una variable perteneciente a la psicología organizacional positiva y que ha recibido mucha atención de investigadores teóricos y prácticos debido a su incidencia positiva en la satisfacción

laboral, la motivación y el desempeño de los trabajadores. El interés por el estudio del *engagement* en el trabajo ha ido en aumento y se le ha relacionado con nuevas variables, tales como los comportamientos de ciudadanía organizacional (Kataria, Garg y Rastogi, 2019; Sugianingrat *et al.*, 2019). En este trabajo se propone una relación de las tres variables debido a los antecedentes teóricos que existen y a la escasez de estudios en el contexto mexicano (Arredondo, *et al.*, 2018).

Las hipótesis de este trabajo se enuncian a continuación:

- H1: El *engagement* en el trabajo se relacionará positivamente con los comportamientos de ciudadanía organizacional de empleados potosinos del sector público.
- H2: El *engagement* en el trabajo se relacionará positivamente con el desempeño laboral de empleados potosinos del sector público.
- H3: Los comportamientos de ciudadanía organizacional se relacionarán positivamente con el desempeño laboral de empleados potosinos del sector público.

## Metodología

### *Descripción de la muestra*

La muestra se conformó de 75 trabajadores del Centro de Justicia para las Mujeres de San Luis Potosí, México. La muestra fue no probabilística por conveniencia. El 71.58 % fueron mujeres y 24.82 % hombres. La media de edad fue de 35 años, donde la persona más joven tenía 20 años y la más grande 60. El 51 % era casado, 42 % eran solteros y el 7 % estaba en unión libre.

### *Instrumento de medida*

Se utilizó una escala Likert de seis opciones de respuesta (1 = “totalmente en desacuerdo”, a 6 = “totalmente de acuerdo”).

*Engagement* en el trabajo. Se utilizó la versión corta de la Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli, Bakker y Salanova (2006), compuesta por nueve distribuidos en tres factores: 1) vigor (3 ítems, por ejemplo, “En mi trabajo me siento lleno de energía”), 2) dedicación (3 ítems, por ejemplo, “Mi trabajo tiene sentido”) y 3) absorción (3 ítems, por ejemplo, “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor”).

El comportamiento de ciudadanía organizacional fue evaluado mediante la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional de compañeros de trabajo (ECCOCT) de Rodríguez-Montalbán, Sánchez-Cardona, y Martínez-Lugo, (2014), la cual incluye 5 dimensiones con 3 ítems cada una: altruismo, concienciación, virtud cívica, deportividad y cortesía.

El desempeño adaptativo fue evaluado mediante la escala de Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos y Curral (2015). Esta escala se enfoca en encontrar la manera en que las personas se enfrentan con las demandas de ciertas situaciones dentro de distintas profesiones, las cuales incluyen situaciones del desempeño adaptativo, las cuales son: tratar con situaciones de trabajo impredecibles, manejar emergencias o situaciones de crisis, resolver problemas creativamente, manejar situaciones de estrés, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, demostrar adaptabilidad interpersonal, cultural y física en diferentes ambientes(Pulakos). El resultado del análisis de confiabilidad de la escala fue de .85 (véase tabla 2).

**Tabla 2**

*Alpha de Cronbach de las variables del estudio*

Variable	No. de ítems	Alpha de Cronbach
<i>Engagement</i>	6	.80
CCO	5	.85
Desempeño	6	.85

### *Aplicación del instrumento*

El método de recolección de la información fue mediante cuestionarios administrados a través del gestor de encuestas Google forms en el período de abril a junio de 2020.

### *Análisis de datos*

Utilizando el *software* estadístico SPSS en su versión 25 se realizaron análisis descriptivos de las variables medidas. Con el fin de probar las hipótesis se realizó el análisis de correlación.

## **Resultados**

La Tabla 3 presenta los estadísticos descriptivos de las variables del estudio, donde se puede observar que la media más alta corresponde al desempeño adaptativo (5.30), seguido del *engagement* en el trabajo (5.24) y el comportamiento de ciudadanía organizacional con 5 de media.

**Tabla 3**

*Análisis descriptivos de las variables del estudio*

Variable	Media	Desviación estándar
<i>Engagement</i>	5.24	.61

CCO	5.0	.70
Desempeño adaptativo	5.30	.59

La Tabla 4 presenta los estadísticos descriptivos de los componentes del *engagement* en el trabajo, donde se puede observar que la media más alta corresponde a dedicación, (5.56), seguido de vigor (5.13) y absorción (5).

**Tabla 4**  
*Análisis descriptivos de los componentes del engagement*

Variable	Media	Desviación estándar
Vigor	5.13	.76
Dedicación	5.56	.71
Absorción	5.03	.84

La tabla 5 presenta los estadísticos descriptivos de los comportamientos de ciudadanía organizacional, donde se puede observar que la media más alta corresponde a concienciación (5.28) seguido de virtud cívica (5.26), altruismo (5.21), deportividad (4.87) y cortesía (4.82).

**Tabla 5**  
*Análisis descriptivos de los componentes de los CCO*

Variable	Media	Desviación estándar
Altruismo	5.21	.80
Concienciación	5.28	.70
Virtud cívica	5.26	.74
Deportividad	4.87	.84
Cortesía	4.82	1.10

La Tabla 6 presenta las correlaciones entre las variables del estudio. De acuerdo con lo esperado en la hipótesis 1, el *engagement* en el trabajo (vigor, dedicación y absorción) se relacionará positivamente con los comportamientos de ciudadanía organizacional (altruismo, concienciación, virtud, deportividad y cortesía), lo cual se cumplió parcialmente, debido a que únicamente se encontraron correlaciones entre vigor con concienciación ( $\beta = .22$ ,  $p < .01$ ) y virtud ( $\beta = .29$ ,  $p < .01$ ), y dedicación con concienciación ( $\beta = .31$ ,  $p < .01$ ) y virtud ( $\beta = .28$ ,  $p < .01$ ). Respecto a las otras dimensiones de *engagement* en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional no se presentaron correlaciones.

De acuerdo con lo esperado en la hipótesis 2, el *engagement* en el trabajo (vigor, dedicación y absorción) se relacionará con el desempeño laboral de empleados

potosinos del sector público, por lo cual se comprobó la hipótesis de correlaciones de las tres dimensiones del *engagement* con el desempeño adaptativo.

Y respecto a lo planteado en la hipótesis 3, sobre la relación de los comportamientos de ciudadanía organizacional con el desempeño adaptativo, se encontraron relaciones positivas y significativas de las cinco dimensiones de CCO con el desempeño.

**Tabla 6**  
*Correlaciones entre las variables de estudio*

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Vigor								
2.Dedicación	.71**							
3.Absorción	.34**	.33**						
4.Altruismo	.03	.09	.12					
5.Concienciación	.22*	.28*	.05	.73**				
6.Virtud	.29*	.315*	.04	.72**	.87**			
7.Deportividad	.03	.15	.14	.59**	.69**	.66**		
8.Cortesía	.55	.10	.09	.44**	.50**	.51**	.62**	
9. Desempeño	.46**	.37**	.40**	.33**	.31**	.27**	.28**	.30**

N = 75.

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

## Conclusiones

El principal objetivo de este trabajo fue analizar los efectos del *engagement* en el trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional en el desempeño adaptativo de una muestra de empleados potosinos del sector público. Los resultados obtenidos corroboran en su mayoría las hipótesis planteadas en el modelo de investigación. Por una parte, se encontró que de las tres dimensiones del *engagement* en el trabajo (vigor, dedicación y absorción) sólo dos (vigor y dedicación) correlacionaron con dos de los cinco comportamientos de ciudadanía organizacional, los cuales fueron concienciación y virtud. Por otra parte, respecto a la relación de *engagement* en el trabajo con el desempeño adaptativo, ésta resultó ser positiva y significativa, lo que coincide con investigaciones anteriores (Kim *et al.*, 2019). Y en cuanto a la relación de los comportamientos de ciudadanía organizacional con el desempeño adaptativo, las correlaciones fueron positivas y significativas pero moderadas.

Los resultados de este trabajo contribuyen a entender la relación de las variables en el contexto mexicano y de manera específica en trabajadores de una organización pública mexicana. No obstante, las contribuciones destacadas anteriormente, este trabajo incluye también ciertas limitaciones que conviene considerar en el futuro. En primer lugar, el número de la muestra, el cual fue pequeño, aunque representativo



para la institución objeto de estudio. En segundo lugar, todas las medidas empleadas en el estudio fueron escalas auto-informadas respondidas por los trabajadores del CJM, si bien estas medidas son fiables, próximos estudios podrían optar por la triangulación de métodos y utilizar técnicas de evaluación complementarias como entrevistas, observación o grupos de enfoque. En tercer lugar, se ha utilizado un diseño de investigación transversal, por lo que no se ha podido identificar la relación de las variables en diferentes períodos de tiempo.

Las sugerencias que se pueden extraer de esta investigación son continuar indagando en la relación de estas variables en diferentes contextos organizacionales y en muestras mayores, además de enfocar la atención del departamento de recursos humanos de las organizaciones en promover en sus empleados actitudes y conductas relacionadas con el *engagement* y los comportamientos de ciudadanía organizacional. Esto puede ser mediante la generación de programas estratégicos que mejoren la calidad de vida laboral, los cuales brinden oportunidades para el desarrollo y crecimiento psicológico de los trabajadores, lo que generaría un mejor desempeño grupal y organizacional.

## Fuentes de información

- AlZgool, MRH., Ahmed, U., Pahi, MH., Ahmed, A. (2020). COVID-19 and Work Engagement: Understanding the Nexus of Leaders Emotional Intelligence, Self-efficacy and Resilience in the Banking Sector of Bahrain. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29, 568–586.
- Arredondo, F., Vásquez, J. y De la Garza, J. (2018). Modelo de análisis estructural del comportamiento ciudadano organizacional: el caso de las empresas industriales del noreste de México. *Estudios gerenciales*, 34(147), 2103-2118. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2593](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2593)
- Bakker, A.B. y Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Chiang, V. M.M. y San Martín, N. N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159-165.
- Centro de Justicia para las Mujeres de San Luis Potosí. Publicación de Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/CJMujeresSLP>
- Dávila de León, M. C. y Finkelstein, M. A. (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior. *Psicothema*, 23, 401–406.
- Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/segob/prensa/inaugura-gobernacion-centro-de-justicia-para-las-mujeres-en-san-luis-potosi?idiom=es>

- Halbesleben, J.R.B., y Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work y Stress*, 22, 242-256.
- Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con wilmar schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 1729-4827.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kataria, A., Garg, P. y Rastogi, R. (2019). Do high-performance HR practices augment OCBs? The role of psychological climate and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: 10.1108/IJPPM-02-2018-0057.
- Kim, W. (2017). Examining mediating effects of work engagement among job resources, job performance and turnover intention. *Performance Improvement Quarterly*, 29(4), 407-425. <https://doi.org/10.1002/piq.21235>.
- Kim, W, Han, SJ y Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or nice to have?. *Sustainability*, 11, 1050.
- Kim, W, Kolb, J. A. y Kim, T. (2012). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12, 248-276. doi:10.1177/1534484312461635.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P., Passos, A., y Curral, L. (2015). Measuring Adaptive Performance in Individuals and Teams. *Team Performance Management*, 21, 339-360.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.
- Padilla, L. JI. y González, H. J. R. (2020). Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados del sector hotelero de Zacatecas (México). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(2), 605-626.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the work place: development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Ramírez, V. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. [Tesis doctoral no publicada]. Universidad Autónoma de Madrid.

- Rana, S., Ardichvili, A. y Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method. *Journal of Workplace Learning*, 26, 249-266.
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W. y Schaufeli, W. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *Journal of Business and Psychology*, 32, 117-130.
- Rodríguez, R. Martínez, M. y Salanova, M. (2013). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
- Rodríguez, L. A., Balluerka, L. N. y Gorostiaga, M. A. (2021). El desempeño adaptativo: implicación para la gestión de recursos humanos en el sector público. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 20, 8-29.
- Rodríguez-Montalbán, R., Sánchez-Cardona, I., y Martínez-Lugo, M. (2014). Propiedades psicométricas de la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional de compañeros de trabajo (ECCOCT) en un grupo de empleados(as) en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(1), 30-49.
- Ramírez-Vielma, R. y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. <http://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I.M., y Llorens, S. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.
- Schaufeli, WB., Bakker, A.B. y Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, WB., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W. y Schaufeli, W. (2017). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740.

- Sugianingrat, I.A.P.W., Widyawati, S.R., Costa, C.A.D.J.D., Ximenes, M., Piedade, S.D.R. y Sarmawa, W.G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Terán, CMM., Partida, PA. y Rodríguez, GBN. (27-29 de septiembre del 2019). Análisis de los comportamientos de ciudadanía organizacional y su relación con el rendimiento en proyectos sociales: Estudio de alumnos universitarios. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. UNAM.
- Topa, G., Moriano, JA., y Morales, JF. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), 1-8.
- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L., y Howell, J. P. (2013). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 115-147.

# 4

## Parte I

### Capítulo

#### La dirección organizacional desde la perspectiva del administrador de las micro y pequeñas empresas durante la pandemia COVID-19 en Puerto Vallarta

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

## Resumen

La globalización ha llevado a una mayor competencia y riesgo de fracaso empresarial, donde a raíz de la pandemia se ha generado una reducción de los ingresos debido al cierre temporal de actividades económicas y a las medidas de cuarentena preventiva para las empresas. Particularmente, para las micro y pequeñas, debido a su endeble manera de administración a raíz del desconocimiento de herramientas administrativas, y que la mayoría surge de la necesidad y no basada en un plan o en una estrategia organizada, esto representa un impacto. Se ve una situación particularmente desafiante para las pymes de economías desarrolladas que ingresan a los mercados emergentes, sin embargo, representan un gran indicador de empleabilidad en los países y son consideradas como la columna vertebral de la economía. El presente capítulo tiene como objetivo analizar la dirección de las micro y pequeñas empresas desde la perspectiva de los administradores, bajo un diseño de investigación no experimental, con alcance descriptivo y transeccional, para lo cual se aplicó un instrumento, a una muestra de 106 empresas.

## Abstract

Globalization has led to greater competition and risk of business failure, where as a result of the pandemic a reduction in income has been generated due to the temporary closure of economic activities and preventive quarantine measures for companies. Particularly for micro and small, due to their weak way of administration as a result of the ignorance of administrative tools, and that most arise from necessity and not based on a plan or an organized strategy, this represents an impact. A particularly challenging situation is seen for SMBs from developed economies entering emerging markets, however they represent a great indicator of employability in countries, and are considered the backbone of the economy. This chapter aims to analyze the management of micro and small companies from the perspective of administrators, under a non-experimental research design, with descriptive and transectional scope, an instrument was applied to a sample of 106 companies.

# Introducción

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2015), las micro, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes con alta predominancia en el mercado de comercio, pero los cuales han quedado prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal. No obstante, si éstas son superadas, convierten por ley a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello, una mipyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal. Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. De la OCDE, donde se suelen tener entre el 70 % y el 90 % de los empleados en este grupo de empresas.

Según Santaella, presidente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México 4.1 millones de empresas son micro, pequeñas o medianas y gran parte de la actividad económica y el empleo está estrechamente ligado a ellas. Las pequeñas y medianas empresas (pymes), tienen particular importancia para las economías nacionales, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y su gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza (Secretaría de Economía, 2019).

Por lo anterior se determina que a pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las pymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena a lo cual se aunan grandes problemas que existen en el país que las afectan en gran medida (Secretaría de Economía, 2019).

En América Latina las mipymes generan cerca del 70 % del empleo, forman parte de una fuente de innovación, son importantes aportadores a la producción y representan una opción para la generación de ingresos de la población. El encadenamiento para las mipymes es de suma importancia, ya que con la globalización cada día son más altos los estándares de producción, los consumidores son más exigentes con la calidad y, en general, el nivel de competencia para las empresas es mayor, tanto a nivel nacional como internacional, por lo tanto, el modo de desarrollo de las empresas ha ido cambiando.

La vanguardia (2017), aseguró que las pequeñas y medianas empresas (pymes) se consolidan como el principal impulsor de la economía de la Unión Europea (UE) por su importancia en la creación de empleo, en la contribución al crecimiento y, fundamentalmente, por su papel en el comercio de bienes intracomunitario. El 98 % de las empresas que comercializa bienes dentro de la UE son pymes, mientras que alrededor del 70 % de ellas son microempresas. Las pymes son responsables de la mitad del valor del comercio intracomunitario de bienes, al representar el 51 % de las importaciones dentro de la UE y el 45 % de las exportaciones dentro de la UE. En

España, el 98.5 % de las empresas son pymes, y representan el 51.1 % del valor de las exportaciones y el 53.5 % de las importaciones.

Los porcentajes presentados establecen la importancia que actualmente tienen las pymes en la economía global. Por otro lado sus aportes y posicionamiento en el mercado local, regional, nacional e internacional está en incremento constante, lo cual demuestra que los mercados y los procesos productivos en pequeño están a la vanguardia.

## **Empleabilidad**

De acuerdo con el Banco Mundial (2020), 6.4 % de la población total mundial carecen de empleo y la mayoría de ella se encuentra en situación de pobreza. Por consiguiente, una estrategia importante para combatir la pobreza consiste en crear nuevos empleos. Aquí es donde juegan un papel fundamental las mipymes. Sin embargo ya se había comprobado con un estudio empírico que las pequeñas empresas (con menos de 20 empleados) generaron dos tercios de los nuevos empleos, entre 1969 y 1976, y las empresas con menos de 100 empleados generaron el 85 % de nuevos empleos mientras que las empresas grandes (500 o más empleados) solo generaron el 15 % de los nuevos empleos (Saavedra, 2014).

Con la actual crisis originada por la pandemia COVID-19, las personas empleadas en mipyme son muy vulnerables. El cierre temporal de sus actividades económicas y las medidas de cuarentena preventiva implicarán una importante reducción de los ingresos. Las ventas podrían ser insuficientes para la sobrevivencia de esas empresas, que no podrían pagar los salarios, las contribuciones de los empleados y los aportes a la seguridad social, y podrían incluso quebrar (CEPAL, 2020).

Adicionalmente Sánchez (2020) comenta que la crisis de la pandemia genera en las empresas formales e informales, así como en las mipymes, una disminución en las ventas y con esto una pérdida de utilidad y despido de personal lo cual, a su vez, lleva a incapacidad o disminución de producción, falta de productividad e insatisfacción de los trabajadores. Todo esto puede deberse a falta de estrategia y oportunidades de mejora con sistemas de gestión apropiados o estrategias de fortalecimiento.

Según González (2020), las pymes generan el doble de empleo que las grandes corporaciones. En conclusión, generan diez millones de empleos aproximadamente, mientras que las grandes empresas apenas superan los cinco millones.

En concreto, los datos ponen de manifiesto que las pymes que no tienen asalariados generan 1 539 708 de empleos, mientras que aquellas que sí cuentan con empleados generan 9 052 570 puestos de trabajo, con una variación mensual del 1.25 y del 2.32 anual. Por su parte, las microempresas crean 43 466 704 puestos de trabajo, mientras que las empresas pequeñas, que son aquellas que tienen entre 10 y 49 empleados generan unos 3 076 535 empleos. Por su parte, las medianas empresas, las que tienen entre 50 y 249 empleados, generan 2 509 331 puestos de trabajo y las grandes 5 683



057. Los datos reflejan que en total en España las empresas, sean de la naturaleza que sean, están creando unos 16 275 335 puestos de trabajo (González, 2020).

De acuerdo con Ascencio y Ygnacio (2019), el empleo en las mipymes ha crecido, ya que en el año 2013 fueron capaces de generar poco más de 9.5 millones de empleo y al finalizar el año 2017 las MIPyMES dieron trabajo a más de 9.8 millones de trabajadores. El segmento empresarial microempresa es el principal motor generador de empleo, en el año 2017 generó el 80 % de puestos de trabajo, las pequeñas empresas sólo el 16.6 % y las medianas empresas el 3.4 %. Aunque las microempresas han generado más puestos de trabajo, en promedio cada microempresa ha creado de cuatro a cinco puestos de trabajo, las pequeñas empresas crean entre 21 a 27 puestos de trabajo en promedio por empresa y las medianas empresas entre 120 a 163.

Por todo lo anterior se concluye que las pymes, como generadoras de empleo y un apoyo al crecimiento económico de un país, son sin duda de impacto positivo e irreversible. El gobierno puede promocionar estos beneficios, además de eliminar los obstáculos para su desarrollo. La importancia de este segmento empresarial para un país está dada por el apoyo del gobierno y, en especial, del ministerio pertinente, que debe velar por crear un entorno propicio para el crecimiento y desarrollo competitivo, y para la formulación de una política de formalización empresarial en una nación (González Jején, 2021).

Al igual que su aporte económico, la pymes son un factor de empleabilidad fuerte para el desarrollo de los países a nivel mundial.

## **Tendencias**

Para Torres (2021) la alta capacidad de adaptación de la micro, pequeña y mediana empresa es sólo una de las características que confirma por qué son las figuras más relevantes para el desarrollo productivo de México. Eso a pesar de que el 2020 ha sido, sin duda, el año más complicado para estos negocios, pues, muchos no han podido sobrevivir a la crisis económica ni al confinamiento que los llevó a la abrupta necesidad de digitalizar algunos (o inclusive, todos) sus procesos para responder a las nuevas necesidades del mercado. Sin embargo, a pesar de las condiciones que aún perduran, las pymes están en un proceso, algunas veces moderado o lento, de recuperación y adaptación para seguir operando en el mercado productivo.

Con base en datos del INEGI (2020) se puede precisar que de mayo de 2019 a septiembre del 2020 se tiene una disminución de unidades económicas de -8.06 %. Por tamaño de establecimiento, se observa que los pequeños y medianos tuvieron un mayor porcentaje de cierres definitivos (21.17 % de muertes) en comparación con los establecimientos micro que tuvieron 20.80 % de muertes.

En los establecimientos que dejaron de operar de manera definitiva laboraban casi 3 millones de personas y en los establecimientos que iniciaron operaciones laboran 1.23 millones de personas mientras que los establecimientos sobrevivientes tuvieron

una disminución de 1.14 millones de personas. De esta manera, se pasó de 14.66 a 11.77 millones de personas ocupadas, lo que representa una disminución de 19.68 % con respecto a la población ocupada en mayo de 2019.

Según Valdés y Sánchez (2012), este tipo de empresas representa alrededor del 90 % de las existentes a nivel global, además de emplear el 50 % de la mano de obra y participan en la creación del 50 % de PIB mundial. Para la generalidad de estas economías constituyen un factor de gran dinamismo, pues brindan un componente de competencia, de ideas, productos y trabajos nuevos. Por lo anterior, se considera que las miymes, son el motor básico de la economía de las naciones, no sólo por lo expuesto en este apartado, sino también porque a partir de ellas se genera la economía básica de las familias y, al cambiar de clasificación, su derrama económica favorece la empleabilidad, la economía local y aportes fiscales.

### **Factores que determinan o ponen en riesgo el cierre de la empresa**

García, Sánchez y Tomasetí(2016) afirman que, en la economía de mercado, el fracaso de una empresa puede causar un efecto dominó que afecta de forma negativa a las empresas con las que aquella tenía relación, ya que pierden un cliente o proveedor, lo que incrementa el desempleo y afecta al consumo en general.

BurgosyHerrera(2018)encontraronqueelnivelacadémicoesunfactorimportante, pero comentaron que no es suficiente contar sólo con conocimientos teóricos ya que estos van ligados con la experiencia de poder administrar y ambos tienen que ir de la mano para completarse y fortalecer el correcto manejo del emprendimiento.

Por su parte, Sandberg *et al.* (2019) consideran que “la globalización ha llevado a una mayor competencia y riesgo de fracaso empresarial para las empresas que se aventuran en el extranjero. Se ve una situación particularmente desafiante para las pymes de economías desarrolladas que ingresan a los mercados emergentes”.

Yoshino y Taghizadeh-Hesary (2019) resaltan que la dificultad para acceder a la financiación es uno de los factores críticos que limitan el desarrollo de las pymes. Dada su importancia para las economías nacionales, es imperativo encontrar formas de proporcionar a las pymes una financiación estable que permita una supervivencia exitosa.

Córdova (2020) señala que se encontró una diversidad de factores internos que conllevaron al fracaso empresarial, los cuales en mayor medida fueron: la atención deficiente 77.8 % y la deficiente administración 53.3 %. Por otro lado, se percibieron como factores internos muy determinante para el fracaso empresarial los siguientes: poco manejo de herramientas administrativas 75.6 %, experiencia del gestor como administrador 73.3 % y nivel educativo del gestor/empresario 68.9 por ciento.

Se encontró una diversidad de factores externos que conllevaron al fracaso empresarial, los cuales en mayor medida fueron: la mucha competencia 64.4 %, la mala ubicación del negocio 57.8 % y en menor medida la poca demanda del producto

42.2 %. Por otra parte, como factor externo muy determinante para el fracaso empresarial están los siguientes: problemas con los clientes 77.8 %, competidores/fuerte competencia 75.6 %, atrasos en pagos por cobrar/clientes morosos/clientes mal pagadores 73.3 %, y bajo margen de ganancia debido a competencia (73.3 por ciento).

Bernal Calderón y Bareño (2020), aseguran que el desconocimiento de herramientas administrativas deja en desventaja competitiva al comercio local frente a los ofertantes entrantes que llegan al municipio con aplicación de teorías administrativas, plataformas estratégicas, políticas y estrategias de mercado. La llegada de ofertantes desarrollados provenientes de otras ciudades, las cuales han evidenciado las falencias administrativas que presenta el comercio local, atentan directamente contra su sostenimiento y duración en el mercado. Los comercios se encuentran en desventaja por el desconocimiento y manejo administrativo de manera empírica, por lo que se debilitan cada día más hasta salir del mercado.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2006) sostuvo que en México las microempresas emplean regularmente entre una y 10 personas; el 98 % de éstas se encuentra en los sectores de manufacturas, comercio y servicios; mientras que el sector comercial es el de mayor robustez, pues integran al 56.5 % de los negocios. Además, las microempresas concentran alrededor del 75 % del personal ocupado de nuestro país, lo cual muestra la relevancia de este tamaño de organizaciones.

Por lo tanto, se puede concluir que tanto los factores internos y externos descritos conllevan al fracaso empresarial en similar proporción, por ello, si se quisiera evitar dicho fracaso debería abordarse tanto los factores internos como externos de forma equilibrada (Córdova, 2020) en las medianas y pequeñas empresas.

Con base en los anterior se plantea la siguiente pregunta y objetivo de investigación:

Pregunta:

¿Cuales son los elementos de la dirección de las micro y pequeñas empresas?

Objetivo:

Analizar la dirección de las micro y pequeñas empresas desde la perspectiva de los administradores de Puerto Vallarta, Jalisco.

## **Marco teórico**

Para analizar la dirección y cómo afecta a las empresas se analizó la teoría de los recursos y capacidades. Penrose (1959) precisó que, los planteamientos de los recursos, las capacidades y las competencias establecen que la estructura y los límites de la firma están asociados con la existencia de competencias individuales o colectivas, las cuales generan mediante las habilidades y conocimiento tácito que de alguna forma propicia y conserva la organización. Se encuentran de esta forma similitudes

para quienes la firma es depositaria de conocimiento o competencias específicas, incluyendo las técnicas y las organizacionales.

En ese sentido, Jones y Hill, (2011) también puntualizan en que una de las clasificaciones para estudiar las estrategias de una organización es por nivel. Las estrategias administrativas son clasificadas por nivel corporativo, nivel negocio y nivel funcional. La investigación toma en consideración este último ya que se enfoca al estudio interno y considera las actividades de la organización con el fin de establecer posteriormente la estrategia que convenga a la empresa con base en los resultados. Cuando se analiza la estrategia a nivel funcional se observa la eficiencia operacional de una compañía en áreas tales como la mercadotecnia, el desarrollo de producto y el servicio al cliente, entre otros.

Coy, Omer y Khan (2007) manifiestan que en la teoría de medición del éxito en las pymes el éxito ha sido considerado como una variable dependiente por diversos autores, quienes que se han enfocado a estudios empíricos de pequeñas y medianas empresas. Gracias a estos estudios se ha podido interpretar lo que implica el éxito y los respectivos factores que conllevan a él. Han existido diferentes interpretaciones de éxito por los investigadores y, con base en sus estudios, se han considerado diferencias entre empresas pequeñas y grandes, pero por lo general han coincidido en las conclusiones de sus estudios los cuales muestran que no dista mucho el hecho de que sea una empresa grande o una pequeña.

Toiber *et al.*, (2017) sostienen que: las causas más claras del fracaso de las mypes en México, de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad, se encuentran la falta de acceso al financiamiento y crédito; de hecho, el financiamiento para la apertura un negocio en México proviene del ahorro familiar en un 64 %, en un 18 % de amigos y familiares, otros medios 17 % y la banca formal únicamente el 1 %. La fuerza de trabajo con carencia de habilidades y capacitación, así como deficiente información sobre las oportunidades que ofrece el mercado también constituyen problemas importantes que pueden dar origen al cese de operaciones de las mypes. De tal manera, podría considerarse al tiempo de operación de una empresa como un indicador inicial de su éxito.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015) sostuvo que la economía mexicana ha avanzado en muchos ámbitos en las últimas décadas, pero la informalidad en diversos sectores empresariales sigue siendo generalizada, implicando principalmente a las mypes. En este sector empresarial, el 57 % de los trabajadores tienen una relación laboral informal con su empleador y la mayor parte de las micro y pequeñas empresas operan en el sector informal. Desde 2014, en una emulación de medidas adoptadas en Brasil, el gobierno mexicano ha abordado este problema a través de la creación de un nuevo régimen fiscal que aglutina a las micro y pequeñas empresas, el cual tiene como objetivo la formalización de la fuerza laboral mediante la reunión de recursos y beneficios de diferentes programas federales. El nuevo régimen fiscal para mypes (Régimen de Incorporación Fiscal) considera obligaciones fiscales reducidas durante los primeros 10 años de operación,

además de otros incentivos que ayuden a las nuevas empresas a expandirse, entre ellos, el acceso a capacitación y financiamiento.

También se analizó la investigación de los factores que determinan o ponen en riesgo el cierre de la micro y pequeña empresa en latinoamérica, (Peña, Aguilar, y Posada, 2017) de donde se tomó como base el instrumento para estudiar la dirección desde la perspectiva de los administradores, quienes sostienen que la dirección es un elemento fundamental para llevar la organización hacia el éxito o fracaso.

## Metodología

De acuerdo con lo anterior se plantea el siguiente objetivo de investigación: analizar la dirección de las micro y pequeñas empresas desde la perspectiva de los administradores de Puerto Vallarta, Jalisco, bajo un diseño de investigación no experimental (debido a que no se tiene control de las variables), con alcance descriptivo y de corte transeccional.

Debido a la situación de la pandemia ocasionada por la COVID-19 se optó por hacer un muestreo por conveniencia de 106 empresas micro y pequeñas en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco. En ellas se aplicó un extracto del instrumento tomado de Peña, Aguilar, y Posada (2017) de 21 reactivos, el cual inició con la ficha técnica de la empresa y dos apartados; el primero muestra los datos generales del directivo que es quien contesta el instrumento; el segundo muestra ocho reactivos que describen la dirección, y consisten particularmente en las funciones básicas que se deben desempeñar en esta área.

## Resultados

En seguida se muestran los resultados obtenidos de la muestra de 106 empresas respecto a los datos generales del directivo, que es quien contesta el instrumento, y a la dirección de las empresas.

Primer apartado: datos generales del director o administrador de la empresa.

**Tabla 1**  
*Edad*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20-29	12	11.3	11.3
30-39	28	26.4	37.7
40-49	38	35.8	73.6
50-59	18	17.0	90.6

60-69	10	9.4	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las encuestas realizadas conforme a la edad del administrador o director de la empresa, se puede decir que el 35.8 % de las personas encuestadas tiene entre 40 y 49 años, el 26.4 % tiene entre 30 y 39 años, el 17 % tiene entre 50 y 59 años, el 11.3 % tiene entre 20 y 29 años y finalmente el 9.4 % tiene entre 60 y 69 años.

**Tabla 2**  
*Estado Civil*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Soltero	17	16.0	16.0
Casado	67	63.2	79.2
Divorciado/separado	6	5.7	84.9
Madre soltera	8	7.5	92.5
Unión libre	6	5.7	98.1
Viudo	2	1.9	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las personas encuestadas, 63.2 % son personas casadas, 16 % solteros, 7.5 % madres solteras, 5.7 %, divorciados/separados, unión libre 5.7 %, y el 1.9 % son viudos.

**Tabla 3**  
*¿Tienes hijos?*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	89	84.0	84.0
No	17	16.0	100
TOTAL	106	100	

Del 100% de las personas encuestadas el 84 % tienen hijos y solo el 16 % no tienen

**Tabla 4***Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	66	62.3	62.3
Mujer	40	37.7	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las personas encuestadas, el 62.3 % son hombres y el 37.7 % son mujeres.

**Tabla 5***Estado donde naciste*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jalisco	96	90.6	90.6
Ciudad de México	10	9.4	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las personas encuestadas, el 90 % de los directores o administradores nacieron en Jalisco y el 9.4 % en Ciudad de México.

**Tabla 6***Último año de estudios que terminaste*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3°Primaria	2	1.9	1.9
6°Primaria	3	2.8	4.7
1°Secundaria	2	1.9	6.6
2°Secundaria	1	.9	7.5
3°Secundaria	14	13.2	20.8
1°Bachiderato o técnico	7	6.6	27.4
2°Bachiderato o técnico	5	4.7	32.1

3° Bachillerato o técnico	24	22.6	54.7
Más de 1 año de universidad sin título	15	14.2	68.9
Titulado de técnico superior universitario	13	12.3	81.1
Titulado de licenciatura o ingeniería	17	16.0	97.2
Al menos 1 año de maestría	1	0.9	98.1
Título de maestría	2	1.9	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las personas encuestadas; el 22.6 % curso 3° bachillerato o técnico, 16 % titulado de licenciatura o ingeniería, 14.2 % más de 1 año de universidad sin título, 13.2 % 3° secundaria, 12.3 % titulado de técnico superior universitario, 9 % 2° secundaria, 9 % al menos 1 año de maestría, 6.6 % 1° bachillerato o técnico, 4.7 % 2° bachillerato o técnico, 2.8 % 6° primaria, 1.9 % 3° primaria, 1.9 % 1° secundaria, 1.9 % título de maestría.

**Tabla 7**

*¿Cuántas horas a la semana le dedicas a tu empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 h/día (hasta 18 h/ semana)	9	8.5	8.5
6 h/día (hasta 36 h/ semana)	35	33.0	41.5
9 h/día (hasta 54 h/ semana)	29	27.4	68.9
12 h/día (hasta 72 h/ semana)	20	18.9	87.7
15 h/día (hasta 90 h/ semana)	9	8.5	96.2
Más de 90 horas a la semana.	4	3.8	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las personas encuestadas, el 33 % dedica a su empresa 6 h/día (hasta 36 h/semana), 27.4 % 9 h/día (hasta 54 h/semana), 18.9 % 12 h/día (hasta 72 h/semana),



8.5 % 3 h/día (hasta 18 h/semana), 8.5 % 15 h/día (hasta 90 h/semana) y 3.8 % más de 90 horas a la semana.

**Tabla 8**

¿Cuántas horas a la semana trabajas en otra empresa?

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No contesto	85	80.2	80.2
3 h/día (hasta 18 h/semana)	7	6.6	86.8
6 h/día (hasta 36 h/semana)	10	9.4	96.2
9 h/día (hasta 54 h/semana)	1	0.9	97.2
12 h/día (hasta 72 h/semana)	2	1.9	99.1
Más de 90 horas a la semana.	1	0.9	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las empresas encuestadas, el 80.2 % no trabajan en otra empresa, 9.4 % 6 h/día (hasta 36 h/semana), 9 % más de 90 horas a la semana, 6.6 % 3 h/día (hasta 18 h/semana) y el 1.9 % 12 h/día (hasta 72 h/semana).

**Tabla 9**

¿Cuántas horas a la semana dedicas a labores del hogar?

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No contesto	14	13.2	13.2
3 h/día (hasta 18 h/semana)	52	49.1	62.3
6 h/día (hasta 36 h/semana)	13	12.3	74.5
9 h/día (hasta 54 h/semana)	13	12.3	86.8
12 h/día (hasta 72 h/semana)	14	13.2	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las empresas encuestadas el 49.1 % dedica tiempo a las labores del hogar 3 h/día (hasta 18 h/semana), 13.2 % 12 h/día (hasta 72 h/semana), 13.2 % no dedican tiempo, 12.3 % 9 h/día (hasta 54 h/semana), 12.3 % 6 h/día (hasta 36 h/semana).

**Tabla 10**

*En la mayoría de las cosas, mi vida está cerca de mi ideal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	1.9	1.9
Más bien en desacuerdo	4	3.8	5.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4.7	10.4
Más bien de acuerdo	7	6.6	17
De acuerdo	52	49.1	66
Completamente de acuerdo	36	34	100
TOTAL	106	100	

Del 100 %, respecto a su percepción de que su vida está cerca de lo ideal, se observa que el 49.1 % indicó que está de acuerdo, 34 % Completamente de acuerdo, el 6.6 % más bien de acuerdo, 4.7 % Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3.8 % más bien en desacuerdo y el 1.9 % en desacuerdo.

**Tabla 11**

*Las condiciones de vida son excelentes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Más bien en desacuerdo	1	0.9	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	17.9	18.9
Más bien de acuerdo	19	17.9	36.8
De acuerdo	50	47.2	84
Completamente de acuerdo	17	16	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las empresas encuestadas, respecto a si las condiciones de vida son excelentes, se puede observar que el 47.2 % indica que está de acuerdo, 17.9 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17.9 % Más bien de acuerdo, 16 % completamente de acuerdo y el 9 % se encuentra más bien en desacuerdo.

**Tabla 12**  
*Estoy satisfecho con mi vida*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	0.9	0.9
Más bien en desacuerdo	2	1.9	2.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	8.5	11.3
Más bien de acuerdo	13	12.3	23.6
De acuerdo	49	46.2	69.8
Completamente de acuerdo	32	30.2	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las empresas encuestadas respecto a la satisfacción con su vida, el 46.2 % está de acuerdo, 30.2 % Completamente de acuerdo, 12.3 % más bien de acuerdo, 8.5 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9 % en desacuerdo y el 1.9 % está más bien en desacuerdo.

**Tabla 13**  
*Hasta ahora he conseguido las cosas que para mí son importantes en la vida*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	13.2	13.2
Más bien de acuerdo	13	12.3	25.5
De acuerdo	51	48.1	73.6
Completamente de acuerdo	28	26.4	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las empresas encuestadas respecto a si han conseguido las cosas importantes, el 48.1 % está de acuerdo, 26.4 % completamente de acuerdo, 13.2 % ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12.3 % más bien de acuerdo.

**Tabla 14**

*Si volviese a nacer, no cambiaría casi nada de mi vida*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	5	4.7	4.7
En desacuerdo	6	5.7	10.4
Más bien en desacuerdo	7	6.6	17.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	26.4	43.4
Más bien de acuerdo	11	10.4	53.8
De acuerdo	32	30.2	84
Completamente de acuerdo	17	16	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las empresas encuestadas, respecto a si cambiarían algo de su vida, el 30.2 % ésta de acuerdo, 26.4 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16.0 %completamente de acuerdo, 10.4 % mas bien de acuerdo, 6.6 % más bien en desacuerdo, 5.7 % en desacuerdo y el 4.7 % Completamente en desacuerdo.

**Tabla 15**

*Tener esta empresa contribuye mucho a que yo sea feliz*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	0.9	0.9
Más bien en desacuerdo	2	1.9	2.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	.9	3.8
Más bien de acuerdo	9	8.5	12.3

De acuerdo	59	55.7	67.9
Completamente de acuerdo	34	32.1	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las empresas encuestadas, respecto a la satisfacción por tener una empresa, el 48.1 % está de acuerdo, 26.4 % completamente de acuerdo, 13.2 % ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12.3 % más bien de acuerdo.

A continuación viene el segundo apartado que trata sobre la dirección desde la perspectiva del administrador.

**Tabla 16**

*Dirección*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	0.9	0.9
En desacuerdo	15	14.2	15.1
De acuerdo	55	51.9	67
Muy de acuerdo	35	33	100
TOTAL	106	100	

Del 100 % de las encuestas realizadas conforme a la *dirección*, el 51.9 % indican que está de acuerdo, mientras que el 33 % dicen que está muy de acuerdo, por otra parte, el 14.2 % de éstas dice estar en desacuerdo y finalmente el .9 % indica estar muy en desacuerdo.

**Tabla 17**

*Dirección \* Sexo*

		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Muy en desacuerdo	Recuento	1	0	1
	%	100%	0%	100%

En desacuerdo	Recuento	6	9	15
	%	40%	60%	100%
De acuerdo	Recuento	33	22	55
	%	60%	40%	100%
Muy de acuerdo	Recuento	26	9	35
	%	74.3%	25.7%	100%
TOTAL	Recuento	66	40	106
	%	62.3%	37.7%	100%

Del 100 % de las encuestas realizadas conforme a la *dirección y el sexo*, el 62.3 % de las personas encuestadas son hombres, mientras que el 37.7 % son mujeres.

**Tabla 18**  
*Dirección \*Edad*

		Edad					Total
		20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	
Muy en desacuerdo	Recuento	0	0	0	1	0	1
	%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
En desacuerdo	Recuento	1	3	9	1	1	15
	%	6.7%	20%	60%	6.7%	6.7%	100%
De acuerdo	Recuento	3	12	20	13	7	55
	%	5.5%	21.8%	36.4%	23.6%	12.7%	100%
Muy de acuerdo	Recuento	8	13	9	3	2	35
	%	22.9%	37.1%	25.7%	8.6%	5.7%	100%
TOTAL	Recuento	12	28	38	18	10	106
	%	11.3%	26.4%	35.8%	17%	9.4%	100%

Del 100 % de las encuestas realizadas conforme a la *dirección y la edad*, el 35.8 % de las personas encuestadas tiene entre 40 y 49 años, el 26.4 % tiene entre 30 y 39 años,

el 17 % tiene entre 50 y 59 años, el 11.3 % tiene entre 20 y 29 años y finalmente el 9.4 % tiene entre 60 y 69 años.

**Tabla 19**  
*Dirección \* Nivel de Estudios*

		Nivel de Estudios					Total
		Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Posgrado	
Muy en desacuerdo	Recuento	0	0	0	1	0	1
	%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
En desacuerdo	Recuento	1	0	4	10	0	15
	%	6.7%	0%	26.7%	66.7%	0.0%	100%
De acuerdo	Recuento	3	9	20	20	3	55
	%	5.5%	16.4%	36.4%	36.4%	5.5%	100%
Muy de acuerdo	Recuento	1	8	12	14	0	35
	%	2.9%	22.9%	34.3%	40.0%	0%	100%
TOTAL	Recuento	5	17	36	45	3	106
	%	4.7%	16%	34%	42.5%	2.8%	100%

Del 100 % de las encuestas realizadas conforme a la *dirección y el nivel de estudios*, el 42.5 % estudió una licenciatura, el 34 % estudió el bachillerato, el 16 % estudió la secundaria, el 4.7 % estudió la primaria y finalmente el 2.8 % estudió un posgrado.

**Tabla 20**  
*Dirección \* Estado Civil*

		Estado Civil						Total
		Soltero	Casado	Divorciado/ separado	Madre soltera	Unión libre	Viudo	
Muy en desacuerdo	Recuento	0	1	0	0	0	0	1
	%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
En desacuerdo	Recuento	2	9	1	1	1	1	15
	%	13.3%	60%	6.7%	6.7%	6.7%	6.7%	100%
De acuerdo	Recuento	7	39	4	3	2	0	55
	%	12.7%	70.9%	7.3%	5.5%	3.6%	0%	100%
Muy de acuerdo	Recuento	8	18	1	4	3	1	35
	%	22.9%	51.4%	2.9%	11.4%	8.6%	2.9%	100%

	Recuento	17	67	6	8	6	2	106
TOTAL	%	16.0%	63.2%	5.7%	7.5%	5.7%	1.9%	100%

Del 100 % de las encuestas realizadas conforme a la *dirección y el estado civil* el 63.2% es casados, el 16 % es solteros, el 7.5 % es madre soltera, el 5.7 % es divorciados y en unión libre y finalmente el 1.9 % es viudos.

## Conclusiones

Si partimos del objetivo que era analizar la dirección de las micro y pequeñas empresas durante la pandemia de COVID- 19 desde la perspectiva de los administradores de Puerto Vallarta, Jalisco, podemos concluir que el director, dueño o encargado está al pendiente para detectar las nuevas tendencias del negocio y de la competencia; a su vez, analiza las finanzas para hacer funcionar bien la empresa y procura tener dinero disponible en efectivo o en el banco para operar. También concluimos que la dirección debe dar mas importancia a la misión y la visión para comunicarla con los empleados y plantear objetivos concretos que se tienen que lograr en la empresa en otro aspecto importante es que debido a la situación, el empresario está consciente y abierto a la consulta con expertos en el tema.

Se concluye también que del 100 % de las encuestas realizadas el 62.3 % fueron respondidas por hombres, mientras que el 37.7 % fueron respondidas por mujeres. Además que el 35.8 % tiene entre 40 y 49 años de edad, el 26.4 % tienen entre 30 y 39 años, el 17 % tiene entre 50 y 59 años, el 11.3 % tiene entre 20 y 29 años y finalmente el 9.4 % tiene entre 60 y 69 años. En cuanto al nivel de estudios el 42.5 % estudió una licenciatura, el 34 % estudiaron el bachillerato, el 16 % estudió la secundaria, el 4.7 % estudiaron la primaria y finalmente el 2.8 % estudió un posgrado. Y respecto al estado civil, el 63.2 % son casados, el 16 % soltero, el 7.5 % madre soltera, el 5.7 % divorciados o en unión libre y finalmente el 1.9 % viudo.

## Fuentes de información

Asencio Flores, M. M. y Ygnacio Ventura, M. M. (2019). *Las mipymes formales y su influencia en la generación de empleo en el Perú, 2013–2017*. Universidad privada Antonio Guillermo Urrello. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1179>

Bernal Castro, J. A., Calderón Bolívar, D. M. y Borrero Herreño, P. A. (2020). *Análisis de factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las mipymes del sector comercial en Girardot* Facultad de Ciencias Empresariales

Burgos, M. y Herrera, J. (2018). *Investigación cualitativa para establecer las principales causas que limitan el crecimiento de las pymes*. [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad de Guayaquil. Ecuador.



- Córdova Martínez, D. C. (2020). *Principales factores que conllevan al Fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en la ciudad de chachapoyas 2019*. [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Coy, S. S., Omer, y Khan, R. N. (2007). Factors Contributory to Success: A Study of Pakistan's Small Business Owners. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(2), 181-198.
- García, J, Sánchez, J. y Tomaseti, E. (2016). Fracaso empresarial y efectos contagio. Un análisis espacial para España. *El trimestre*, LXXXIII(2), (330), 429-449.
- González, R. (15 de enero del 2020). Las pymes generan el doble de empleo que las grandes corporaciones. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/14/pyme/1579036929\\_454752.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/14/pyme/1579036929_454752.html)
- González Jejen, L. M. (2021). Impacto socioeconómico de las pymes en República Dominicana. *Papeles de administración Hoy*. 32-38.
- INEGI.(2020). *Inegi presenta los resultados definitivos de los censos económicos 2019*. INEGI. file:///C:/Users/JUAN/Zotero/storage/EXQGFFHN/CenEconResDef2019\_Nal.pdf
- Jones, R. G. y Hill, w. C. (2011). *Administración estratégica*. Cengage Learning.
- OCDE (5 de enero de 2015). *Estudios económicos de la OCDE México*. OCDE. <https://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico-Overview-2015%20Spanish.pdf>
- La vanguardia. (21 de noviembre del 2017). Las pymes, el motor económico de la UE al generar la mitad del comercio intracomunitario. *La vanguardia*.
- Sanchez, J. (5 de Diciembre de 2020). *Estrategia de fortalecimiento para los emprendimientos y mipymes*. Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37249>
- Secretaría de Economía. (02 de 09 de 2019). *Secretaría de Economía*. Obtenido de [www.gob.mx](https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018): <https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018>
- Valdés, J, y Sanchez, G. (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 7(14), 126-156.
- Toiber, I., Valtierra, E., Leon, A. y Portillo, V. M. (2017). El capital social como factor de éxito en microempresas rurales que elaboran productos procesados de nopal en Tlaxcala. *Estudios Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 27-849), 95-119.

Torres, R. (18 de enero del 2021). *itcomunicacion.com.mx*. Obtenido de CanalesTI: <https://itcomunicacion.com.mx/2021-ano-de-esperanza-para-las-pymes-en-mexico/>

Naciones Unidas CEPAL. (3 de abril del 2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 Efectos económicos y sociales*. CEPAL <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45337>

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University.

# 5

## Parte I

### Capítulo

Empresas en tiempos de  
pandemia, su incursión en  
la nueva modalidad del  
*marketing* digital: el caso  
de las microempresas  
oaxaqueñas

Adriana López García

## Resumen

La economía en el mundo está sufriendo una de las peores crisis de su historia, donde la vulnerabilidad de las mipymes a estos fenómenos se hace evidente. El objetivo de esta investigación es analizar el uso del marketing digital por parte de microempresas, en respuesta a los efectos causados por la pandemia ocasionada por la COVID-19 en una localidad mexicana. El estudio transversal describe los resultados de una encuesta *online* dirigida a microempresarios. A partir de las medidas sanitarias implementadas, como el confinamiento social y el cierre obligatorio, se vio afectada la actividad empresarial, lo que provocó disminución de ingresos, aumento de deuda, despidos, cierre definitivo del negocio, etc. En respuesta, una de las estrategias fue apostar por el uso de los medios digitales, principalmente el uso de redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram, para promoción, seguimiento de clientes, posicionamiento de productos y exploración de mercados. La aportación de esta investigación es evidenciar empíricamente los efectos de la pandemia, y el uso de medios digitales como alternativa para que las microempresas logren su subsistencia.

## Abstract

The world economy is suffering one of the worst crises in its history, where the vulnerability of MSMEs to these phenomena is evident. The objective of this research is to analyze the use of digital marketing by microenterprises in response to the effects caused by the pandemic caused by COVID-19 in a Mexican town. The cross-sectional study describes the results of an online survey of micro-entrepreneurs. The sanitary measures implemented, such as social confinement and compulsory closure, affected business activity, causing a decrease in income, increased debt, layoffs, permanent closure of the business, etc. In response, one of the strategies was to bet on the use of digital media, mainly the use of social networks such as Facebook, WhatsApp, Instagram, for promotion, customer tracking, product positioning and market exploration. The contribution of this research is to empirically demonstrate the effects of the pandemic, and the use of digital media as an alternative for microenterprises to achieve their livelihood.

# Introducción

La presencia de la pandemia por el nuevo coronavirus (SARS-COV-2) ha generado un fuerte impacto en los ámbitos sanitario, social y económico. En el caso de este último, ha dado lugar a una desaceleración económica que afecta al comercio, la inversión, el crecimiento y el empleo. De acuerdo con un reciente estudio realizado por el Banco Mundial (2020), la pandemia perjudicó al sector más vulnerable en sus diferentes dimensiones y empujó a la pobreza<sup>1</sup> a millones de personas más. Solo en el año 2020 alrededor de 88 millones de personas cayeron en pobreza extrema (en el peor escenario podría llegar a 115 millones).

Por otro lado, la mayor parte del tejido empresarial se ha visto golpeada por la crisis sanitaria tras lo cual ha surgido fuertes problemáticas que pueden limitar su competitividad, crecimiento y supervivencia. Como consecuencia directa de esta inesperada crisis, se han percibido afectaciones tanto en la oferta de cadenas de suministro como en la demanda, esta última derivada de un menor consumo por las medidas de cuarentena dictadas por los organismos de salud, situación que ha hecho disminuir los ingresos en las empresas (Donthu y Gustafsson, 2020). En otros casos ha llevado al cierre, lo cual afecta el mercado de trabajo e incrementa el desempleo. De acuerdo con cifras del Banco Mundial (2021), las ventas cayeron un 50 % en una cuarta parte de las empresas, que significa en promedio una reducción cercana al 27 % del total. Ante tal hecho se tomaron una serie de medidas para que el impacto negativo no fuera de mayores proporciones. En el caso de los trabajadores, las organizaciones ajustaron la nómina salarial cerca de un 65 % (reduciendo horarios, sueldos u otorgando licencias). Debido a estas medidas, cerca del 11 % de las empresas despidió a su personal. Dada la norma de sana distancia y cierre de los establecimientos para evitar aglomeraciones, se tomó como solución recurrir a los medios digitales. Sin embargo, sólo el 34 % de las empresas aumentó el uso de Internet, medios sociales y plataformas digitales, y alrededor del 17 % de las empresas invirtieron en nuevos equipos, programas informáticos o soluciones digitales (Banco Mundial, 2021). Si bien el uso de soluciones digitales ha sido una buena alternativa para ofrecer los productos o servicios, se aprecia que las empresas no lograron acaparar en su totalidad los beneficios de su implementación, o bien, no todas lo intentaron. Desafortunadamente, el acceso a la infraestructura y la conectividad digital sigue estando sumamente limitado en los países más pobres.

El escenario para México no mantiene diferencias, la pandemia ha ocasionado una economía vulnerable debido a la fluctuación cambiaria, una disminución de ingresos, además de la reducción de la tasa de empleo, etc. Para el año 2020 de acuerdo con datos de la Encuesta Sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 (ECOVIED-IE) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se detectó una disminución de los ingresos (91.3 %) y una baja demanda (72.6 %) como las principales problemáticas de gran alcance. La mayor afectación en términos de ingreso

<sup>1</sup> Se considera que esta población trabaja en servicios informales, en la construcción y en la manufactura, (sectores en los que la actividad económica se ve más afectada por los confinamientos y otras restricciones a la movilidad) afectando su medio de subsistencia

la sufrieron las microempresas (92 %), seguidas de las medianas y pequeñas (87.8 %) y por último las grandes (35.9 %).

Si hablamos del beneficio tecnológico, se aprecia que las medianas y grandes empresas se posicionaron como las principales en la transformación digital en los últimos años, puesto que 91.9 % de estas contaban en 2018 con acceso a Internet, de acuerdo a datos de la ENAPROCE (2018), mientras que las pequeñas alcanzaban un nivel cercano de 81.2 %. Entre las microempresas, sólo 17.1 % del total tiene acceso a Internet, razón por la cuál estas empresas son las más rezagadas en conectividad y las más propensas a cerrar sus operaciones durante la crisis pandémica, pues tienen una menor capacidad para trasladar su negocio al ámbito digital. En el caso de los microempresarios oaxaqueños estos también recibieron las afectaciones provocadas por la contingencia sanitaria, lo que tuvo como resultado el cierre de sus establecimientos, despido de empleados, disminución de ventas, por mencionar algunos. Sin embargo, pese a esta vulnerable situación, algunos negocios adecuaron sus actividades de atención, promoción y comercialización de productos y servicios para hacer frente a un mercado confinado. El empleo de medios digitales vino a representar esa estrategia para fortalecer los resultados de las empresas (Rodríguez y Da Cunha, 2018).

Las micro y pequeñas empresas, al tener menos recursos para hacer frente a una situación inesperada, han sido especialmente vulnerables a esta crisis. Es por ello que, en esta investigación, el objetivo se centra en analizar a una serie de establecimientos comerciales de la comunidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca, para conocer cómo ha sido su transición en el uso de las plataformas digitales durante la pandemia. La premisa arroja que los resultados a obtener serán positivos, pues se está incurriendo en una nueva tendencia de *marketing* de acuerdo a las nuevas necesidades y demandas del mercado.

## Marco teórico

### *El estado tecnológico de las mipymes antes y durante la pandemia*

En los últimos años el papel de las pequeñas y medianas empresas ha sido determinante para las economías nacionales, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por permitir mejor distribución del capital y creación de empleo como impulso del crecimiento. De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE, 2018), en México existen cerca de 4.2 millones de unidades económicas en México, de las cuales 97.1 % son micro y 2.7 % de pequeñas a medianas. Aunque este tipo de empresas constituyen la mayoría de las unidades económicas del país, apenas representan 35.6 % del valor de las ventas de los principales bienes y/o servicios que se comercializan a nivel nacional.

Las dificultades que acompañan a estas organizaciones limitan su desempeño (véase tabla 1), así como la presencia de factores tanto internos como externos

(Blázquez, Dorta y Verona, 2006; Pelayo, Varga y Lévy, 2003). Por ejemplo, al estar inmersos en la actual era tecnológica, es difícil no vincular este factor en los distintos ámbitos de la sociedad: hogar, escuela, medicina, sector empresarial, etc. Es por ello que se reconoce que estas tecnologías de la información contribuyen con la formación y desarrollo de redes sociales digitales, plataformas de *streaming* y plataformas de *e-commerce* que están al alcance de las empresas, lo cual permite un mayor grado de interacción entre consumidores y éstas, lo que no se podría lograr a través de las herramientas de comunicación tradicionales (Barrio, 2017). Es por ello que surge el interés en el uso de las redes sociales digitales para emplearlas no sólo como herramienta de mercadotecnia o ventas, sino porque puede dar apoyo a diferentes áreas de una organización, como la producción, planeación, distribución, etc. (Sánchez y Pinochet, 2017).

**Tabla 1**  
*Problemáticas de las empresas mexicanas*

Factores internos	Factores externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Tamaño de la empresa</li> <li>• Razón de inicio</li> <li>• Motivación de los directivos</li> <li>• Estructura de propiedad y gestión del conocimiento</li> <li>• Deficiencia del diseño de gestión de innovación, de logística, producción y financiera</li> <li>• Deficiencia o nula formulación de programas estratégicos de gestión del recurso humano</li> <li>• Deficiencias en el aprovechamiento tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno sectorial de la empresa como los competidores, clientes y proveedores</li> <li>• La demanda</li> <li>• Rápidos avances tecnológicos aplicados en distintas áreas de la empresa</li> <li>• Accesibilidad a los créditos privados y el apoyo gubernamental</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en información de Gijón-Santaella (2020); Zapata (2004)

Sin embargo, pese al beneficio que presenta este recurso para posicionarse en el mercado (Fischer y Espejo, 2011), se aprecia que en las pequeñas y medianas empresas mexicanas apenas 6 % utilizan tecnologías de la información y la comunicación (Villafranco, 2017), por motivos que son variados. La situación se torna preocupante ya que de acuerdo con la ENAPROCE (2018), el 39.7 % de las micro y 95.6 % de las pequeñas y medianas empresas usa internet para sus diferentes actividades empresariales. Sin embargo, el 55.6 % no emplea los medios digitales porque considera que no los necesita (INEGI, 2018).

Esta noción va de la mano con el hecho de que los beneficios de los medios digitales no se aprovechan de la misma manera. Es decir, en el caso de las microempresas, éstas son las más rezagadas en conectividad y, por lo tanto más propensas a cerrar sus

operaciones ante las menores capacidades de trasladar su negocio al ámbito digital (CIU México, 2020). Con lo anterior se aprecia que la demanda de medios tecnológicos por parte de las empresas mexicanas (microempresas principalmente) no era un factor de prioridad sino algo que solo las empresas que querían incursionar en la innovación o aquellas que tenían los medios necesarios y disponibles, adoptarían. No se visualiza un impulso palpable, tanto de la empresa como de instituciones públicas, que promoviera el uso de estos medios en los distintos niveles de empresa, sino como un recurso que se quedaba con lo poco que tenían al alcance.

Sin embargo, esta situación cambió radicalmente cuando en marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la presencia de una nueva pandemia<sup>2</sup> (OMS, 2020), provocada por el nuevo coronavirus (SARS-COV-2), el cual pertenece a una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades respiratorias, entéricas, hepáticas y neurológicas, tanto en humanos como en animales, y cuya gravedad es tal que marca un parteaguas en los distintos ámbitos que rigen la vida en sociedad.

Al tratarse de un fenómeno a escala mundial, las repercusiones negativas se notaron en distintas esferas. Por ejemplo, México fue uno de los países más afectados y las consecuencias se palpan en cada estado de la república. Según el Banco de México (BM), la actividad económica en el país se desaceleró significativamente como resultado de la decisión de suspender aquellas actividades consideradas como no esenciales. Esta decisión afectó a varios sectores manufactureros y de servicios que debieron cerrar temporalmente para garantizar el distanciamiento social. En algunas áreas se ha finalizado esta mediada, pero en algunas otras aún sigue vigente (Esquivel, 2020). Asimismo se, y se presenció una caída del PIB de 8.3 % (INEGI, 2020a); se presentó una disminución del envío de remesas, disminución del ingreso del turismo, volatilidad de los mercados financieros y detrimento en la actividad industrial (-3.3 %) (INEGI, 2020b). La tasa de desempleo llegó a 5.5 % en junio del 2020.

Dentro de los grupos poblaciones más vulnerables destaca el empresarial (véase tabla 2). De acuerdo con el Estudio sobre Demografía de los Negocios (EDN, 2020) se estima que sobrevivieron 3.9 millones (79.19 %) de negocios, un poco más de un millón (20.81 %) cerró sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos, que representan el 12.75 % de la población de negocios del país.

## **Tabla 2**

<sup>2</sup> En enero de 2020 la OMS declara a la Covid-19 como la sexta emergencia de salud pública de importancia internacional después el H1N1 (2009), Polio (2014), Ebola (2014, 2019), Zika (2016).



*Distribución de los establecimientos según el número de trabajadores en México, el estado de Oaxaca y en la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz*

	México	Oaxaca	MPD
Total	4 773 995	250 152	3155
Micro	4 535 295	240 732	3062
Pequeña	190 960	8329	74
Mediana	38 192	964	16
Grande	9 548	127	3

Fuente: DENUF, 2021

Si nos posicionamos, en el estado de Oaxaca, su tejido empresarial se conforma en su mayoría por microempresas que representan la principal fuente de empleo y autoempleo, además de albergar mano de obra no especializada, tener limitaciones en el acceso al financiamiento, la falta de planeación, alta tasa de natalidad y mortalidad, contabilidad no profesionalizada y resistencia al cambio. Sin embargo, de acuerdo con el indicador trimestral de la actividad económica estatal del INEGI, su economía registró un crecimiento del 4.5 % en el cuarto trimestre del 2020, en comparación con el mismo periodo del año anterior, mientras que con relación al tercer trimestre de 2020, el crecimiento de la entidad fue del 4.9 %. Sin embargo, este crecimiento se reportó en ciertos sectores: variaciones con mayor incremento en el sector primario (11.5 %), seguido de las actividades económicas de distribución y consumo de bienes (33.6 %) y sector de la construcción (variación anual de 239.7 %) (INEGI, 2021).

A pesar de las cifras favorables que se presentan, el estado oaxaqueño no está ajeno a los efectos que provocó la llegada de la pandemia. Vemos que ante la implementación de las medidas de prevención establecidas por el gobierno federal (como el estornudo de etiqueta o el distanciamiento social) u otras como suspender las actividades no esenciales en hoteles, playas, restaurantes y lugares de venta de alimentos, centros comerciales, plazas públicas, tianguis y días de plaza, así como concentraciones religiosas y suspender la venta de bebidas alcohólicas hasta las 18:00 horas (POO, 2020), afectó el desempeño empresarial. Ejemplo de ello fue la disminución del turismo nacional (95 % de los turistas son nacionales) como internacional (Filgueiras, 2020). Asimismo, derivado de que la tasa de informalidad laboral es de 80.5 % para el estado (a nivel nacional es de 56.1 %) (ENOE, 2021; STPS, 2021), el seguir la indicación de confinamiento limitó la obtención de ingresos al no contar con una estabilidad laboral garantizada.

En respuesta, se tuvieron que implementar de una serie de medidas. Como lo menciona Demuner (2021), una parte considerable de los propietarios adoptaron el uso de medios digitales (estrategia dirigida a un trabajo más eficiente), ya que se replantearon actividades, redujeron y optimizaron costos y gastos, se pensó en nuevos modelos de negocio y se incursionó en otros nichos de mercado. La emergencia sanitaria causada por la pandemia de COVID-19 ha propiciado lo que algunos han llamado como

el empujón digital, es decir, derivado de las condiciones de aislamiento social y el cese de actividades presenciales, se ha acelerado la conectividad a través de los distintos medios, lo cual ha permitido continuar con una amplia proporción de actividades productivas y empresariales, educativas, sociales, culturales, de entretenimiento, de comunicación e información, entre muchas otras. La disponibilidad, capacidad y acceso a las redes de banda ancha, fija y móvil, están dando soporte a las distintas herramientas de comunicación y productividad, debido a lo que son una de las mejores soluciones de este problema.

Esto refleja en la creación de valor de las actividades, productos, procesos y servicios empresariales, la exploración del mercado en que compiten las empresas, la observación del proceder de la competencia, el interés por conocer los indicadores económicos, aspectos sociales, políticos y las novedades en tecnología, así como la reacción de sensibilidad de la oferta y la demanda de los productos de primera y segunda necesidad por las variaciones<sup>3</sup> que sufran de los precios (elasticidad de la demanda) (un ejemplo de esto fueron las compras de pánico al inicio de la pandemia, donde el rubro de alimentos-bebidas-tabaco y el de salud-cuidado personal presentó incrementos sus precios de 0.74 % y 0.42 % en México (INEGI, 2021b)).

La idea es explorar el entorno de la pandemia que se vive, no sólo para detectar los daños ocasionados, sino también para detectar oportunidades y generar nuevas formas de hacer negocios.

## **Marketing digital: la nueva forma de hacer negocios**

El crecimiento del comercio electrónico en México se ha desarrollado en los últimos meses del 2020 manera imparable, en donde dos de cada diez empresas *e-commerce*<sup>4</sup> tuvieron una expansión de más del 300 % en 2020 (AMVO, 2020).

La aparición de nuevos medios y la rápida evolución de la tecnología en estos escasos y recientes años han tenido un gran impacto en las estrategias de comunicación y en las herramientas de *marketing* de las empresas. De acuerdo con Rodríguez *et al.* (2015), los consumidores se encuentran cada vez más interesados en estar más y mejor informados, lo cual ha derivado en que las empresas se vean en la necesidad de actualizarse y renovarse constantemente, y a su vez en que informar en el medio más óptimo y eficaz lo que desean y quieren ofrecer. De ahí la importancia que este recurso tecnológico esté ligado a cuestiones de costes y eficacia, accesibilidad y sencillez, independientemente del tamaño de la empresa, lo que hace que muchas de

<sup>3</sup> La teoría microeconómica que aborda el análisis de la demanda, como lo es la elasticidad (elástica, inelástica y unitaria) del precio (como uno de sus factores determinantes) con relación a la cantidad demandada, manifiesta que cuando la cantidad demandada responde de forma elástica (valor de la elasticidad mayor que la unidad) al precio (P) y este último se incrementa...la cantidad demandada tiende a reducirse (por el efecto de la ley de la demanda), entonces, el ingreso total (IT) disminuye. Caso contrario cuando ante una elasticidad precio de la demanda elástica si el precio del producto se reduce, el IT tiende a incrementarse (Graue, 2006; Mankiw, 2007; Fuentes y Zamudio, 2014; González *et al.*, 2018).

<sup>4</sup> Podemos entender a este concepto como un método de compraventa que utiliza Internet como medio para realizar transacciones y contactar con sus consumidores. No sólo mediante una página web, sino también a través de las redes sociales.

éstas puedan competir frente a otras cuando, quizás hace años hubiese sido imposible por la diferencia y limitantes de recursos (Gervilla, 2012).

Es por esto que el *marketing* digital supone un conjunto de actividades que una empresa o persona puede ejecutar en línea (web) con el objetivo de atraer nuevos negocios, crear relaciones, ampliar el mercado objetivo, desarrollar una identidad de marca y difundir de nuevos productos, etc. Estamos hablando del *inbound marketing* término que hace referencia a cualquier estrategia de *marketing* que busque captar el interés de las personas sin invadir ni interrumpir su experiencia. Dentro de sus estrategias están el SEO, *social medial manager-community manager* y el *marketing* de Contenidos<sup>5</sup>. La esencia es el empleo de canales digitales, como blogs, sitios, motores de búsqueda, medios sociales, *emails*, *webinars* y otros, pues las empresas intentan solucionar dolencias y deseos de sus clientes y compradores potenciales.

Si consideramos que las redes sociales como Facebook, Google, Instagram, Twitter, Spotify y TikTok se han colocado como la estrategia clave que va de “promocionar” a “conectar”, la pregunta ha girado en torno a qué puede hacer una empresa en las redes sociales. Como las posibilidades de interacción de las empresas con sus públicos son muy amplias, el efecto a presentar va desde contar con un canal de retroalimentación, hasta con un espacio de promoción, información y mercadeo (Hütt, 2012), como sea la estrategia es saber aprovechar de manera oportuna este recurso. Para el entorno empresarial, estar en los medios sociales implica crear una comunidad en torno a la marca, y esto se logra proporcionando a la audiencia contenidos que permitan educar sobre el producto y posicionar la experiencia o diferenciación (Meléndez, 2018). Se habla de compartir contenido de valor, pero la realidad es que la mayoría de las pymes (incluidas las microempresas) viven con poco tiempo, presentan escaso personal y presupuestos limitados, lo cual impide hacerse de conocimientos sobre los beneficios tecnológicos, etc. De ahí la importante tarea de generar una estrategia en los diferentes medios digitales (principalmente redes sociales), que les permita realmente lograr resultados tangibles (Pallares, 2015). A este escenario de transformación digital en las empresas debe agregarse una condición fundamental, el acceso a internet. Sin ello, no pueden aspirar a generar la eficiencia en la operación, aumento de productividad, reducción de costos y creación de nuevas oportunidades de generación de ingresos.

Teniendo en cuenta lo anterior, las técnicas de *marketing* digital pueden ser el salvavidas de la empresa: permiten expandir el mercado, abrir las puertas del negocio a un público objetivo significativamente mayor, así como huir de las limitaciones propias del área geográfica y entorno inmediato para llegar a cualquier punto previamente estructurado (Santo, 2014). Si bien es cierto que no se trata de una nueva estrategia, se aprecia que la implementación de la venta en línea en tiempos de pandemia vino  
<sup>5</sup> *Social medial manager*, también llamado gestor de redes sociales, es el encargado de crear, introducir y liderar la estrategia de una empresa en las redes sociales, además de diseñar su presencia en los medios informativos. Es el encargado de dotar a estos de un enfoque social y estratégico, mediante la preparación y planificación la estrategia de acción en redes que será ejecutada *a posteriori* por el *community manager*. *marketing* de contenido o generación de contenido es una estrategia de *marketing* enfocada en involucrar al público objetivo y hacer crecer la red de *leads* y clientes a través de la creación de contenidos relevantes y valiosos, los cuales atraen, involucran y generan valor para las personas creando de esta forma una percepción positiva de la marca, generando más negocios.

a significar un apoyo crucial a los establecimientos para impulsar su negocio, y llevar a cabo una correcta transformación digital. Esto se aprecia en la revisión empírica donde los estudios realizados sobre el tema vinculan positivamente el uso de los medios digitales con variables como el nivel de ventas, rentabilidad, participación de mercado, la satisfacción de los clientes, calidad del producto, imagen de la empresa, rapidez de respuesta, motivación de los trabajadores, entre otros (Aldape, Abrego y Medina, 2016; Demuner, 2021).

En el caso de las empresas mexicanas, si bien la implementación de este recurso ha significado un medio de sobrevivencia en el actual contexto pandemia, resulta que subirse a la ola digital constituye un gran reto, en especial para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), porque por un lado se necesita de una dotación rápida de una serie de elementos, conexiones de calidad y dispositivos tecnológicos (computadoras y servidores); por otro, requieren soluciones digitales, incluyendo sistemas informáticos para ventas, *marketing* y gestión de clientes adaptados a sus necesidades específicas, soluciones reforzadas de ciberseguridad y herramientas para potenciar sus oportunidades de negocio (plataforma de comercio electrónico, medios de pago digitales, etc).

Sin embargo, es posible detectar que para aquellas empresas que aún tienen un modelo tradicional, esta estrategia es una de las principales prioridades a corto plazo. Las pequeñas y medianas empresas que no presentaban ventas en línea antes de la pandemia, reconocen la importancia de esta modalidad, pero declaran que no tienen las herramientas necesarias para implementarla, y existe un gran desconocimiento de los requerimientos, factor que los lleva a posponer su migración al canal digital. Es decir, si bien se reconoce que en años anteriores a la pandemia el número de medianas empresas que ofrecían sus servicios o productos en la red registró un incremento (al pasar de 62.5 % en 2018 a 85 % en 2019; en tanto que, en las microempresas, subió de 46.2 % a 55 %, respectivamente (de acuerdo con la “Cuarta Encuesta 2019, Usuarios de Servicios de Telecomunicaciones”, 2020), este recurso no tenía alto impacto.

Por su parte, las empresas que ya vendían en línea reconocen que deben fortalecer este canal tanto en la venta como en la estrategia de comunicación. De acuerdo con comentarios del director general de la AMVO México, las pymes sufrieron un duro golpe al verse envueltas en un escenario donde los clientes ya no podían estar físicamente, de ahí que dentro de las medidas adaptadas para sobrellevar esta condición se destacara el apoyo para generar más relaciones comerciales con otras empresas, el apoyo para pago a proveedores y sueldos, la capacitación sobre temas de *marketing*, finanzas y manejo de inventarios. Aunque existe un avance, todavía subsiste la necesidad de una mayor capacitación de venta en línea, apoyo para pago de proveedores y logística para mejorar la distribución y negociaciones con las distintas instituciones (Meza y López, 2021).

En la última década, México y el resto de Latinoamérica han avanzado sobre una trayectoria progresiva de adopción tecnológica, conectividad y digitalización debido a que la crisis por la COVID-19 ha detonado una aceleración en la apropiación e inserción de estas herramientas en los procesos económicos. Sin embargo, este empujón no ha

permeado uniformemente a toda la cadena productiva, pues las medianas y grandes empresas, en particular las del sector servicios, son las que han podido adaptarse de manera oportuna. Por el contrario, se observa que, en ocasiones, las mipymes se han visto rebasadas en esta transición digital, y han quedado aventajadas en el mercado. Esto trajo como consecuencia que hayan sido ellas las que resentieran en mayor magnitud el costo de la actual crisis, a partir del cese y cierre permanente de sus negocios.

Ante estos referentes teóricos, la presente investigación tuvo por objetivo evaluar el efecto de la implementación del *marketing* digital en una muestra de micronegocios ubicados en la comunidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca. Específicamente, se plantea conocer si las redes sociales, promociones, diseño de una página web y venta en línea son una oportunidad para incrementar sus ventas, por lo que la hipótesis sostiene que la implementación del *marketing* digital en redes sociales, promociones, diseño de una página web y venta en línea, como herramienta de la mercadotecnia digital, incrementa las ventas en las microempresas oaxaqueñas.

## Metodología

Derivado del tema de la brecha tecnológica que puede permearse en los distintos niveles de empresa, la investigación se centró en analizar la situación de las microempresas oaxaqueñas en el uso del *marketing* digital, específicamente aquellas empresas pertenecientes a los sectores de industria, comercio y servicios de la ciudad de Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca. El tipo de investigación es un estudio cualitativo, donde el alcance de ésta es de tipo descriptivo, no experimental.

La localidad se encuentra en la región de la Sierra Sur del estado de Oaxaca. Dadas sus características, tiene la denominación de distrito, municipio y cabecera municipal. Presenta una población de 50 375 habitantes de acuerdo con el último censo de población (INEGI, 2020). En temas empresariales, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas fueron comercio al por menor (1 245 unidades), industrias manufactureras (442 unidades) y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (387 unidades).

Dado que a nivel localidad no se tiene un registro específico sobre el número de establecimientos en la comunidad, se optó por emplear los registros disponibles del número de establecimientos registrados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), dentro del cual, establece la presencia de alrededor de 3062 micro establecimientos. A partir de esta información se empleó el cálculo de un muestreo aleatorio simple para la obtención de la muestra. El nivel de confianza elegido fue del 95 %, con un margen de error de 5 % que permite un buen nivel de confiabilidad. El resultado obtenido refleja un tamaño de muestra de 342 establecimientos.

### Tabla 3

#### *Operacionalización de las variables*

Variable	Dimensión	Indicadores
Desempeño (variable dependiente)	Rentabilidad	Variaciones en el nivel de ganancias
		Variaciones en el nivel de inversión
	Innovación	Adquisición de maquinaria tecnológica
		Cambios en los procesos
	Crecimiento	Variación en el nivel de ventas
Marketing digital (variable independiente)	Diseño de páginas web	Uso comercial
		Uso corporativo
	Uso de blogs	Uso de diarios online
	Redes sociales	WhatsApp
		Facebook
		Instagram
Twitter		

Sin embargo, al realizar un sondeo por la ciudad, se pudo percatar que el número de establecimientos abiertos no cubría la cantidad de muestra deseada (con el inicio de la pandemia muchos negocios cerraron indefinidamente), por lo que se volvió a estimar la muestra tomando como referencia poblacional el valor de la muestra anterior. El resultado reflejó una muestra de 182 establecimientos.

Derivado de la indicación de sana distancia en los distintos ámbitos de la sociedad, para la recolección de los datos se optó por la aplicación de una encuesta *online* a través del uso de formulario de Google Forms. El diseño del cuestionario integró 10 preguntas cerradas de opción múltiple y cinco abiertas. La primera parte del cuestionario integró preguntas para recabar datos sociodemográficos y establecer el perfil de los dueños del negocio. La segunda parte integró preguntas encaminadas a identificar, por un lado, los efectos causados por la pandemia, la afectación en las distintas variables del desempeño (ingresos, ventas, inversión, ganancias) y, por el otro lado, al efecto reportado en las microempresas por el uso de los medios digitales. Se enviaron las encuestas y se recibieron las respuestas en los meses de diciembre (2020), y enero y febrero del 2021. La tasa de respuesta de esta encuesta osciló en 61.5 %, sobre la cual se realizó el análisis. La siguiente sección explica los resultados y su contraste con otros estudios.

## Resultados

La presencia de la pandemia representó un parteaguas en la forma de realizar actividades comerciales en sus distintos ámbitos. Dentro de los escenarios presentes destacan aquellos donde los negocios cerraron indefinidamente porque no podrían continuar con las actividades, y aquellos negocios donde cerraron pero con la iniciativa de buscar alternativas para continuar.

Para el caso de las microempresas de la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz se aprecia una serie de características, por ejemplo, se destaca un mayor predominio de negocios del giro de servicios, seguido de los comerciales y manufactureros. Dentro de las principales actividades destacan el giro de venta de comida, farmacia, panadería, misceláneas, fruterías, carnicerías, etcétera.

**Tabla 4**  
*Características demográficas de las microempresas y los microempresarios*

Características del dueño	N	%	Características del negocio	N	%	Medios de difusión	N	%
Edad del microempresario			Giro			Uso de medios de difusión		
20 – 29 años	7	8	Servicio	31	33	Si	72	77
30 – 39 años	14	15	Comercio	39	42	No	21	23
40 – 49 años	29	31	Manufacturera	23	25			
50 – más años	43	46						
Educación			Fuente de ingresos			Uso de internet dentro del negocio		
Sin educación (trunca)	0	0	Actividad principal	68	73	Si	51	55
Primaria	37	40	Actividad complementaria	25	27	No	42	45
Secundaria	28	30						
Preparatoria	9	10						
Universidad	19	20						
Sexo del dueño del negocio			Motivo de apertura del negocio			Impacto (-) reportado		
Hombres	56	60	Crecimiento	20	22	Neutral	1	1
Mujeres	44	40	Subsistencia	50	54	Fuerte	8	9
			Superación	14	15	Muy fuerte	84	90
			Pasatiempo	9	10			
			Otro	0	0			
Tiempo del negocio en el mercado (años)			Estado del negocio			Adopción de medidas contra el confinamiento		
1-20	31	33	Cerrado parcialmente	31	29	Ninguna		
21-40	16	17	Abierto	69	64	Servicio a domicilio	9	10
41-60	10	11				Operación de sitio web	40	49
61-80	4	4						
81-100	1	1						

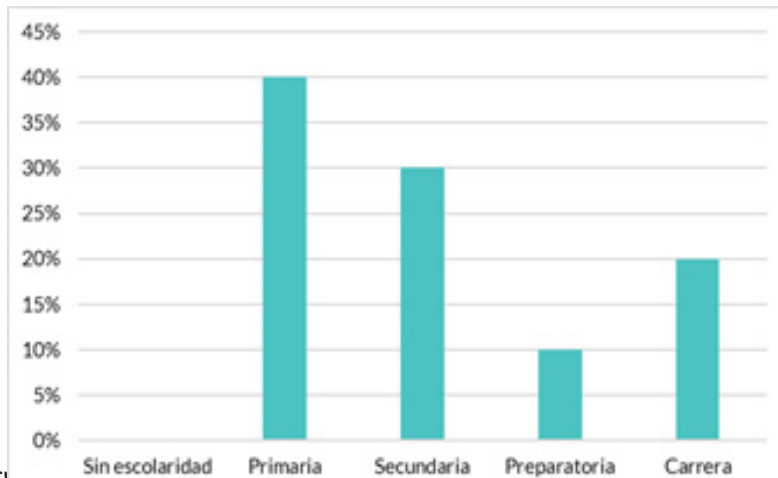
El liderazgo de los micronegocios presenta una variación notable. Del total de la muestra, se aprecia que alrededor del 60 % de los establecimientos tienen al mando a hombres, quienes presentan la categoría de mayor edad registrada. Caso contrario donde el liderazgo recae en las mujeres, pues la edad reportada es baja (son más jóvenes), este resultado se asimila al obtenido en el estudio elaborado por el Observatorio Mipymes (República Dominicana) (2019).

Con respecto al tema de la educación se parecía una relación con el tipo de actividad económica. Si se visualiza la figura 1, vemos que en las actividades dedicadas al sector servicios (propiamente el giro salones de belleza, panaderías, venta de productos

artesanales y farmacias), el nivel de escolaridad reportado oscila entre nivel medio superior y superior de educación, no así con el resto de los negocios.

### Figura 1

Nivel de escolaridad de los dueños del negocio



Una la infor... rtinua de (Garrido-Rodríguez y Pérez-Campuzano, 2019). Se trata de actividades donde la mejora continua y el desarrollo de cualificaciones se hace necesario. Esto representa un punto favorable dentro del mercado, ya que la mezcla de empleos con alto valor agregado trata de impulsar aquellas actividades en condición de “precarios” para mejorar su coexistencia (Arizay Oliveira, 2014a, 2014b; Rivas, 2006). Autores como Headd (2003) y Plehn-Dujowich (2010) consideran que tener un mayor grado de cualificaciones y credenciales incrementa las posibilidades de sobrevivencia de los negocios

En cuanto a la longevidad de los negocios, al tratarse de microempresas de tipo familiar, la mayor parte de la muestra (cerca al 56 %) cuenta en promedio con 34 años en el mercado al tratarse de negocios que están creciendo y permaneciendo conforme crece la mancha urbana. Los negocios jóvenes cuentan en promedio con 4.8 años en el mercado. Por otra parte, el rango de vida que está en el punto medio de la esperanza de vida establecida por el INEGI se establece en 7.8 años (la cual dependerá del tipo de actividad y de la región o Estado de origen) (INEGI, 2019).

La fundación de la empresa, para la mayoría de los dueños entrevistados no fue planeada estratégicamente sino fue producto de una necesidad económica o por casualidad. Esto marca un escenario difícil para este tipo de negocios, ya que ante la carencia de habilidades gerenciales del propietario las posibilidades de un fracaso empresarial en la fase inicial del negocio (Navarrete-Marneou y Sansores-Guerrero, 2011) se hacen presente. Sin embargo, ello no dista de ser al mismo tiempo una



oportunidad, ya que ante la presencia de un segmento de mercado nuevo se hace posible la satisfacción de una necesidad. Es por esto último que para el 73 % de la muestra representa la principal fuente de ingreso.

### *Innovaciones tecnológicas en los micronegocios*

Meses antes del inicio oficial de la pandemia de covid-19, los establecimientos de Miahuatlán de Porfirio Díaz presentaban una dinámica regular en el desempeño de sus actividades. No fue hasta que se oficializara la ejecución de cuarentena, con medidas como el cierre de establecimientos (temporal para las actividades identificadas como no esenciales), distanciamiento social, disminución de aglomeraciones, etc., que dio pie a una transformación de los establecimientos comerciales.

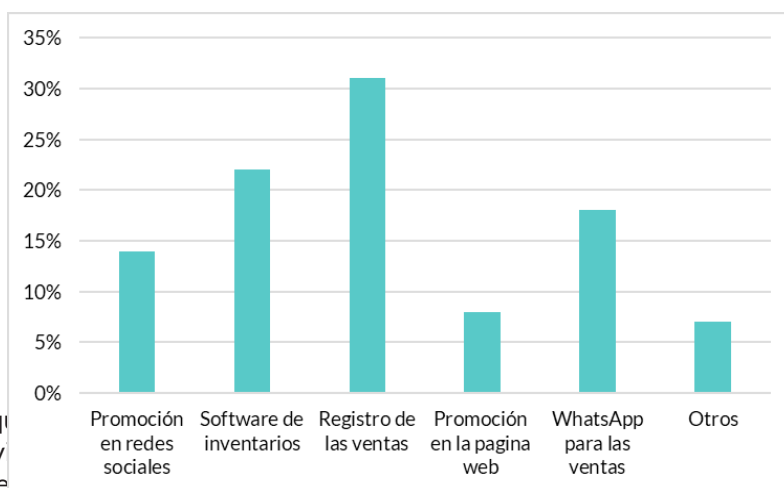
El primer escenario que se suscitó fue el cierre definitivo de negocios. El impacto reportado fue muy negativo. De acuerdo con los argumentos rescatados, tras del cierre obligatorio de los negocios no se obtuvieron los ingresos correspondientes, no se lograron pagar los costos (fijos/variables) y dependiendo de su giro, muchos establecimientos se quedaron con producto que se llegó a convertir en mermas. Estas situaciones negativas marcaron señales de dolencia para esos negocios los cuales no supieron cómo responder ante la situación que se presentó en el ambiente empresarial y termina por cerrar indefinidamente los establecimientos. Resultados similares se presentaron en el estudio realizado por Demuner (2021) y en las cifras reportadas por AMVO (2021), y la encuesta ECOVID-IE elaborada por el INEGI (2020), cuyas pymes encuestadas también cerraron sus establecimientos a causa de la pandemia.

El segundo escenario identificado se torna más favorable, aun cuando la sensación de impacto fue dura, ya que, en virtud de las medidas tomadas, algunos establecimientos evolucionaron la forma en como realizaban sus actividades. Estrategias como servicio a domicilio, trabajo desde casa, empleo de nuevas estrategias de *marketing* o "*marketing digital*" resaltaron como medios de sobrevivencia, de la cuales la última la más representativa.

De los establecimientos analizados apenas el 55 % emplea dentro de sus actividades diarias internet. El resultado reflejado se acompaña con el hecho de que regularmente dentro de las formas de promoción y divulgación destaca el uso de los medios tradicionales de difusión (principalmente la radio, panfletos, cupones de descuento). Cuando incursionan al empleo del internet, dentro de los principales usos destaca el registro de las ventas, *software* de inventarios, uso de WhatsApp para las ventas, promoción en redes sociales, promoción en la página principal del establecimiento, etc (véase figura 2).

### **Figura 2**

*Principales usos del internet dentro de la microempresa*



Lo que los serv sin nece

promoción de s clientes lida (9%)

el uso de diarios o blogs se implementaron para dar a conocer los productos de los establecimientos. Esto porque la mayoría de los dueños desconocen el manejo, la elaboración y registro de la información necesaria. Dentro del porcentaje que sí los empleó, se trata de negocios donde los familiares (principalmente hijos o sobrinos) prestaban ayuda para el manejo del blog, en el cual buscaban resaltar los comentarios de los clientes respecto del producto o servicio ofrecido, además de dar a conocer promociones u ofertas, horarios de que las medidas sanitarias que implementarían en caso acudieran personalmente a las instalaciones.

Estas medidas, principalmente la de uso de WhatsApp, fue ampliamente acompañadas de la estrategia de servicio a domicilio<sup>6</sup>. Se ha podido percibir en los últimos meses que es cada vez mayor el número de personas que solicitan las entregas a domicilio como parte fundamental de sus compras digitales. Los negocios que se han visto beneficiados son los establecimientos de comida, farmacia, abarrotes, servicios de salón, etcétera.

Dentro de los beneficios reportados por el uso de estas medidas destacan los referidos al tema de los indicadores de rendimiento y crecimiento. Esto porque se logró mantener (y en casos recientes aumentar) el nivel de ventas e ingresos una vez adoptada la medida de cierre de establecimientos. Incluso hay casos donde, al cerrar los locales (o puntos de venta), trasladaron sus actividades a sus respectivas casas, lo que representó un ahorro.

Se presentó la situación donde ciertos establecimientos crearon alianzas con el servicio de taxi para el traslado de la mercancía, ya que este giro de igual forma fue **duramente golpeado**. Como menciona Hernández y Galindo (2020), los trabajadores

<sup>6</sup> El servicio a domicilio es un proceso mediante el cual, se acercan los productos o servicios ofrecidos por la empresa hasta el lugar donde se encuentra el cliente, permitiendo que este disfrute de dichos productos sin tener que hacer desplazamientos hasta el punto de compra

de taxis carecen de reconocimiento y protección ante una situación de vulnerabilidad laboral, pues sus condiciones de trabajo son precarias, con un ingreso diario que depende de diversas variables como lo son el número de viajes realizados o los kilómetros recorridos, la zona de operación o la ubicación de la base, la oferta y demanda de transporte, así como las contingencias en los trayectos (que van desde accidentes de tránsito, operativos, bloqueos, por mencionar algunos), esto conlleva a que los costos de la crisis sanitaria dañen gradualmente su ingresos y los vuelve un sector vulnerable.

Otros beneficios detectados particularmente en el uso de los medios digitales son que han podido incrementar su número de clientes (38 %), han posicionado sus productos y/o servicios (29 %), les han dado seguimiento a sus clientes (20 %) y han accedido a nuevos segmentos de mercados (15 %). Estos resultados se soportan con los obtenidos en el estudio de González y Flores (2020) y Demuner (2021), en donde analizaron el impacto del uso de los medios digitales (redes sociales) como respuesta ante la pandemia encontraron resultados positivos y favorables.

A partir de lo anterior, los dueños de los establecimientos argumentan que dentro de las razones por las que no recurrían a esta estrategia de entrega a domicilio era porque implicaba más gastos (como contratar al repartidor y su medio de transporte), sentían que no obtenían una ganancia y consideraban que se invertía más en el servicio que el producto en sí. Sin embargo, una vez que la pandemia se posicionó, esta medida se tornó pertinente. Si bien es verdad que se logró un avance considerable que en su implementación, aún quedan retos<sup>7</sup> por subsanar si se desea que esta estrategia perdure en el tiempo como parte de la marca del negocio.

Dentro de la estrategia del *marketing* digital, destaca el uso de las redes sociales. Dentro de la muestra analizada apenas el 61 % de los establecimientos adoptaron la estrategia de acceder a usar las redes. De estas la principal red social empleada es Facebook seguida en otros casos de la red Instagram. Aquí se abrieron paso a la creación de sus propias páginas comerciales para la promoción de sus productos, precios y entregas. En las empresas, el uso de las redes sociales como Facebook puede mejorar el desempeño, describir y promover productos o servicios, y desarrollar ideas innovadoras de negocios (Tussyadiah y Zach, 2013). Por su parte, los consumidores, les permite investigar características propias del producto o servicio, encontrar productos y servicios requeridos, ser medios de difusión y promoción, entre otros (Pico y Coello, 2017; Sigala y Chalkiti, 2012).

Otras de las principales razones de su uso es el bajo costo de su implementación ya que lo hace a través de herramientas web 2.0<sup>8</sup>. Por lo tanto, no implica que el negocio

<sup>7</sup> Dentro de los retos a los que se enfrenta el servicio de entrega a domicilio destacan el concretar una movilidad sostenible así como lograr una gestión eficiente de residuos durante entregas a domicilio (es decir, posicionar el tema ambiental tanto en la disminución de emisiones contaminantes de vehículos así como en los contenedores), alcanzar eficiencia en las rutas de reparto y de entregas, así como poder optimizar la cadena de suministro ante la demanda de este servicio (Beetrack, 2021), por mencionar algunos.

<sup>8</sup> Las herramientas 2.0 son aquellos programas o sitios web disponibles para llevar a cabo determinadas funciones dentro de internet, y que pueden ser aplicadas a otros aspectos vitales, como es el aprendizaje, la enseñanza, prácticas comerciales, de salud, etcétera.

realice una inversión exacerbada, y su impacto se traduce en las ventas e ingresos registrados (Demuner, 2021). Los resultados obtenidos confirman los beneficios del uso de las redes sociales, los cuales se relacionan con el acercamiento a consumidores, promoción y difusión de productos y servicios (Díaz *et al.*, 2020; Villagómez y Acosta, 2020) con bajos costos (Correa, 2020).

Un tema considerable que salió a la luz en esta cuestión se centra no sólo en los establecimientos que hagan uso del recurso tecnológico, sino también en que reconozcan el perfil del consumidor. Esto resulta de importancia ya que, al incursionar en una nueva estrategia de acercamiento al cliente a través de los medios digitales, resulta prudente conocer al mercado objetivo. En el estudio realizado por Sánchez (2021), se visualizó que se tenía una mayor propensión de compra *online* por el sector masculino, joven, soltero y de ocupación trabajador estudiante. Para el caso de las microempresas de la localidad de Miahuatlán, éstas declaran que el sector que más demanda sus productos es, en efecto, la población joven. Consideran que se tiene este resultado derivado a que son ellos los que tienen mayor afinidad con las redes sociales. De acuerdo a cifras de Branch (2021), los usuarios de entre 16 a 64 años de edad, descubren a las marcas a través de anuncios en redes sociales (42.5 %); Sitios web de minoristas en línea o retail *online* (38.9 %); Recomendaciones o comentarios en redes sociales: 35.1 % y Anuncios en sitios web: 33.3 por ciento.

De acuerdo con los testimonios redactados por los microempresarios, al momento de incursionar en esta nueva modalidad *online*, el 33 % de la muestra identificó que no se tiene las mismas razones de compra en línea, pues las acciones que acercaban a los clientes a adquirir algún producto estaban ligado principalmente al precio y la necesidad de comprarlo. En el estudio realizado por Sánchez (2021) para microempresas de Juchitán de Zaragoza, Oaxaca, destaca que los precios y promociones, seguidos de la comodidad de no salir de casa son los motivos por los que los clientes optan por las compras en línea aunque se tiene también la situación donde el motivo dependerá de la condición y necesidades en las que se encuentre el cliente. Es decir, de acuerdo a Statista Research Department México (2021), a principios de 2020 casi dos tercios (un 60 %) de los internautas mexicanos que compraron algún producto en línea lo hicieron por la comodidad de recibir los artículos a domicilio o porque no encontraron los productos en tiendas físicas. Otros de los motivos fueron el ahorro de tiempo, razón citada por un 57 % de los encuestados, así como evitar las aglomeraciones en tiendas de acuerdo con las respuestas de un 55 % de los usuarios entrevistados. Sin embargo, durante el confinamiento por la pandemia la necesidad de permanecer en el hogar se convirtió en la razón principal para comprar en línea en México.

Finalmente, el diseño de una página web para el establecimiento fue otra de las acciones implementadas en las estrategia de *marketing* digital pero de los negocios analizados apenas el 28 % implementó esta acción. La baja tasa estuvo relacionado con el desconocimiento en cuanto a la elaboración o diseño de la página. Si bien algunos negocios presentaron dificultades al diseñar su página en la aplicación Facebook consideraron que crear específicamente una página oficial involucraría mayor inversión y dificultad. Por otro lado entre aquellos establecimientos que sí optaron

por su uso, destacan los relacionados al sector servicios (del giro salones de belleza, venta de artículos artesanales y hoteles) principalmente.

Algunos consideran que con tener presencia en redes sociales basta para crecer y posicionar la marca. Sin embargo, no es así. Dentro de los beneficios reportados por el diseño de una página web destacan la disponibilidad de información para tus clientes o clientes potenciales; opciones de contacto por formulario, datos de correo, teléfono, redes sociales, etc.; muestras del producto/servicio por medio de fotografías, audios y/o video; construcción de credibilidad de marca; expansión de tu mercado (SIHK, 2021). No se trata de emplear todos los beneficios al mismo tiempo, sino de irlos adaptando a las condiciones y necesidades del establecimiento.

Asimismo, otra de las razones por las que la implementación de innovaciones tecnológicas se ve afectada para su correcta implementación tiene que ver con la edad/experiencia/riesgo de los líderes. Es decir, si bien se puede tener un joven espíritu emprendedor, se puede tener ausencia de experiencia y conocimientos en cuanto al ejercicio de las actividades, lo que puede conllevar al fracaso de las iniciativas empresariales. Incluso, cuando los propietarios cuentan con más edad y experiencia tienden a quedarse rezagados pues la aversión al riesgo (desconocimiento de las nuevas tendencias, falta de acceso a éstas o no saber emplearlas) no les permite dar respuesta a los cambios del mercado en sus distintos ámbitos (Lévesque y Minniti, 2003), por lo que sus probabilidades de fracaso también son mayores.

## Conclusiones

La magnitud de los efectos provocados por la pandemia COVID-19 afectó cada una de las esferas que compone a la sociedad, especialmente a los grupos vulnerables. Si hablamos propiamente del sector empresarial, vemos que las microempresas han sufrido pérdidas importantes. En este sector de índole familiar el impacto es mayor cuando la actividad depende únicamente de los ingresos generados por el negocio.

Si bien se tenía la presencia de un futuro incierto para las empresas una vez que se declaró el estado de emergencia, gracias a la implementación de la estrategia de *marketing* digital, las mipymes han dado un paso adelante y ahora tienen una alternativa diferente al cierre definitivo de sus negocios. La estrategia de comunicación involucró pasar de la publicidad tradicional a una mercadotecnia digital que se adaptó a opciones como el empleo de medios digitales, internet, difusión masiva, etcétera.

La tendencia en tiempos actuales es apostar por lo digital y por las innovaciones tecnológicas. Los patrones culturales, la moda y las innovaciones lo demuestran. Para que las microempresas oaxaqueñas perduren, los empresarios deben implementar el *marketing* digital, con el ánimo de realizar actividades digitales para mercadear y vender sus productos no sólo en el mercado local, sino buscar en la medida de lo posible participar en otros mercados. No se trata de una incursión rápida, es una estrategia que llevará tiempo para su adopción, pero la intención es que se procure

estar actualizados en las nuevas tecnologías con el fin de disponer de un mejor grado de desarrollo que ayude a responder a los desafíos de la globalización y a las exigencias de la modernidad.

Las implicaciones prácticas de este estudio dan a conocer la importancia y relevancia del uso que los medios digitales han manifestado en los micronegocios en la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca. Los resultados contribuyen a la investigación empírica que aporta evidencia para potencializar el uso de nuevas tecnologías a fin de minimizar sus debilidades e incrementar sus fortalezas.

Como limitaciones del estudio se destaca que el análisis estuvo dirigido, por un lado, a una localidad en específico y, por otro lado, a un nivel específico de empresa que es la micro. Ante ello, se visualiza la necesidad de realizar investigaciones que comparen los distintos niveles de la mipyme y puedan abarcar periodos de tiempo más amplios para determinar aquellas relaciones existentes que pueden originarse entre los distintos medios digitales con variables, como los procesos de innovación, inversión, desarrollo tecnológico, actualización en estrategias de *marketing* digital, etcétera.

## Fuentes de información

- Aldape, N., Abrego, A. y Medina, Q. (2016). Análisis de la percepción de uso de las redes sociales como herramienta de marketing en las MiPYMES de Tamaulipas. *RISTI*, 18(6), 49-65. <http://dx.doi.org/10.17013/risti.18.49-65>.
- AMVO (2020). Impacto Covid-19 en Venta Online México. Recuperado de [https://www.amai.org/covid19/descargas/AMVO\\_Estudio\\_impactoCOVID-19\\_Publica-4.pdf](https://www.amai.org/covid19/descargas/AMVO_Estudio_impactoCOVID-19_Publica-4.pdf)
- Ariza, M. y Oliveira, O. (2014). Terciarización de la mano de obra y protección laboral de la población asalariada en México. *Realidad, datos y espacio-revista internacional de estadística y geografía*, 5(2), 34-47.
- Ariza, M. y Oliveira, O. (2014b). Viejos y nuevos rostros de la precarización del sector terciario, en Rabell. (Coord). *Los mexicanos. Un balance del cambio demográfico*, México, FCE.
- Barrio, J. (2017). *La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. La función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Beetrack (2021). Entregas a domicilio: cómo funciona el servicio de delivery. Recuperado el 9 de agosto del 2021. <https://www.beetrack.com/es/blog/entregas-a-domicilio-retos-del-delivery-en-distribuci%C3%B3n-urbana>
- Blázquez, F., Dorta, J. y Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 16(28), 43-56

- Banco Mundial (2020). Poverty and Shared Prosperity Report. *Reversals of Fortune*. World Bank Group <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34496/9781464816024.pdf>
- Banco Mundial (2021). Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo. Recuperado el 30 de junio de 2021. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Branch (2021). Estadísticas de la situación digital de México en el 2020-2021. Recuperado el 09 de agosto de 2021. Recuperado de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-mexico-en-el-2020-2021/>
- CIU (2020). Transformación y empujón digital en latinoamérica. Consultado el 01 de julio de 2021. Recuperado de <https://www.theciu.com/publicaciones-2/2020/8/17/transformacin-y-empujn-digital-en-latinoamrica>
- Correa, G. (2020). Relación entre la tecnología y la comercialización en la PyME ubicada en Zacatecas, *Mercados y negocios*, 1(41). Pp 107-124.
- CPO (2020). Presentación de resultados Sierra Sur. Consultado el 30 de julio de 2021. Recuperado de [https://www.oaxaca.gob.mx/ceieg/wp-content/uploads/sites/64/2021/02/Region-Sierra-Sur\\_Coplade\\_definitivo.pdf](https://www.oaxaca.gob.mx/ceieg/wp-content/uploads/sites/64/2021/02/Region-Sierra-Sur_Coplade_definitivo.pdf)
- Demuner, F. (2021). Uso de redes sociales en microempresas ante efectos COVID-19. *Revista de comunicación de la SEECI*, 54, 97-118.
- DENUE (2021). *Localizador de unidades económicas*. Consultado el 30 de julio de 2021. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Díaz, J.L, Armas, V., Morales, J.C. y Ortigoza, H. (2020). Estudio de la mezcla de promoción en las PYMES Poblanas. *Revista Relayn. Micro y pequeña empresa en Latinoamérica*, 4(2), Pp. 102-112.
- Donthu, N. y Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289.
- INEP (2020). Encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19 en las empresas. Consultado el 11 de julio de 2021. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/>
- INEGI (2020). Comunicado de prensa- El INEGI presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>

- Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (2018). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- ENOE, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2021). Encuesta nacional de ocupación (ENOE), población 15 años y más de edad. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#Tabulados>
- Esquivel, G. (2020). Los impactos económicos de la pandemia en México. *Banco de Mexico. Extraído de: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/articulos-y-otras-publicaciones/%7BD442A596-6F43-D1B5-6686-64A2CF2F371B%7D.pdf>*
- Filgueiras, J.M. (2020). COVID-19 y su impacto en el turismo en Oaxaca (México). *Desarrollo, economía y sociedad*, 9(1), 29-35.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. McGraw Hill.
- Fuentes, C. y Zamudio C. (2014). Estimación y análisis de la elasticidad precio de la demanda para diferentes tipos de bebidas en México. *Estudios Económicos*. 29(2), 301-316.
- Garrido-Rodríguez, L. y Pérez-Campuzano, E. (2019). Situación del empleo en el sector servicios del México Metropolitano. *Papeles de población*, 25(101), 83-111.
- Gervilla, M. J. (2012). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Proyecto Atalaya.
- González, D. y Flores, L. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Revista Internacional Multidisciplinaria, CIID Journal*, (1), 28-41.
- González, Y., Rebollar A., Rebollar S., Rebollar E. y Hernández R. (2018). Modelo econométrico de demanda de carne de pollo en la CDMX, 1996-2016. *Revista Mexicana de Agronegocios XXII*(43), 99-106.
- Graue, R. (2006). *Microeconomía. Enfoque de negocios*. Pearson.
- Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure. *Small Business Economics* 21,51-61.
- Hernández, Y. y Galindo, R. (2020). La vulnerabilidad en el trabajo de los taxistas en la Zona Metropolitana del Valle de México ante la pandemia por COVID-19. *Espacio Abierto*, 29(4). Pp.12-30.
- Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121-128.



- IFT (2020). Cuarta Encuesta 2019 Usuarios de Servicios de Telecomunicaciones (micro, pequeñas y medianas empresas). <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/usuarios-y-audiencias/cuartaencuesta2019.pdf>
- INEGI (2019a). Censos económicos 2019. Resultados definitivos. Consultado el 24 de julio 2021. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd_ce19.pdf)
- INEGI (2019b). Inegi presenta resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018. Consultado el 24 de julio 2021. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/enaproce2018pres.pdf>
- INEGI (2020a). Indicador Mensual de la Actividad Industrial, Sistema de Cuentas Nacionales de México. Consultado el 21 de julio de 2021. Recuperado de [www.inegi.org.mx/temas/imai/](http://www.inegi.org.mx/temas/imai/)
- INEGI (2020b). El Inegi Presenta Resultados Del Impacto Del Covid-19 En La Actividad Económica Y El Mercado Laboral. Consultado el 27 de julio de 2021. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/COVID-ActEco.pdf>
- INEGI (2020c). Atribuyéndose a los efectos del COVID-19. Consultado el 21 de julio de 2021. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/default.html>
- INEGI (2021). Indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAEE). Consultado el 15 de julio de 2021. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/itaee/#Tabulados>
- INEGI (2021b). Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Consultado el 05 de octubre de 2021. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/#Tabulados>
- Lévesque, M. y Minniti, M. (2003). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, <http://weatherhead.case.edu/departments/operations/research/technicalReports/Technical%20Memorandum%20Number%20774.pdf>
- Mankiw N. (2007). Principios de economía. Thomson.
- Meléndez, M. (2018). El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia. *Cuadernos latinoamericanos de Administración*, 14(27). SD. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2652>
- Meza, E. y López, E. (17 marzo de 2021). La reinención de las pymes a un año de la pandemia. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/La-reinencion-de-las-pymes-a-un-ano-de-la-pandemia-20210317-0001.html>

- Navarrete-Marneou, E. y Sansores-Guerrero, E. (2011). Quintana Roo Mexico Micro, Small and Medium Sized Business Failure: A Multi-Variable Analysis. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4(3). Pp. 21-33.
- Observatorio Mipymes (2019). Nacimiento y Muerte de las Mipymes ¿Qué tiempo duran operando en el mercado? *Ministerio de Industria Comercio y Mipymes República Dominicana e Instituto tecnológico de Santo Domingo*, (13). Pp. 1-20
- OMS (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). Consultado el 25 de julio de 2021. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>.
- Pallares, A. (26 de junio del 2015). ¿Qué publicar en las redes sociales de mi PYME?. Consultado el 28 de julio de 2021. Recuperado de <https://www.merca20.com/que-publicar-en-las-redes-sociales-de-mi-pyme/>
- Pico, V. y Coello, Y. (2017). Relación entre el ciclo de vida de las Pymes en redes sociales y el emprendimiento en la ciudad de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2(5). Pp, 125-136.
- Plehn-Dujowich, J. (2010). A Theory of Serial Entrepreneurship. *Small Business Economic* (35), (377-398).
- POO, Periódico Oficial de Oaxaca (03 de abril de 2020). Decreto por el que se amplían las medidas necesarias para la conservación de la salubridad pública del estado. <https://coronavirus.oaxaca.gob.mx/wpcontent/uploads/2020/04/EXT-COVID19GOB-2020-04-03.pdf>
- Rivas, E. (2006). Evolución del empleo en el sector terciario en venezuela, *Visión Gerencial*, (1), 72-94.
- Rodríguez, C., Camargo, P., González, J., y Gorrin, J. (2015). Ventajas y desventajas del marketing digital. *Revista Convicciones*, 2(3), 24-31.
- Rodríguez, P. y Da Cunha, C. (2018). Impacts of Big Data Analytics and Absorptive Capacity on Sustainable Supply Chain Innovation: A Conceptual Framework. *Scientific Journal of Logistics*, 14(2),151-161
- Sánchez, C. (2021). *Perfil del consumidor de comercio electrónico en La Heroica Ciudad de Juchitán de Zaragoza, Oaxaca*. [Tesis de licenciatura no publicado]. Universidad del Istmo, Ciudad Ixtepec, Oaxaca.
- Sánchez, M. y Pinochet, G. (2017). El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos. *Universidad y Empresa*, 19(32). 107-135.

- Santo, C. (12 de mayo del 2014). 12 razones que te convencerán de que el marketing digital puede ayudar a tu negocio. Consultado el 02 de agosto de 2021. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/30/22098/razones-convenceran-marketing-digital-puede-ayudar-negocio.html>
- Sigala, M. y Chalkiti, K. (2012). Knowledge management and web 2.0: Preliminary findings from the greek tourism industry. In Sigala, M., Christou, E. y Gretzel, U. (Eds.), *Web 2.0 in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases*. Farnham: Ashgate Publishers.
- SIK (2021). Desarrollo y diseño web en pandemia. Consultado el 05 de agosto de 2021. Recuperado de <https://siikolutions.com/desarrollo-web/desarrollo-y-diseno-web-en-pandemia/>
- Statista (2021). México: motivos por los que los internautas compran online 2021. . Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1115259/mexico-razones-para-comprar-en-linea/>
- STPS (2021). Información laboral: Oaxaca. Consultado el 29 de julio de 2021. Recuperado de <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20oaxaca.pdf>
- Tussyadiah, I. y Zach, F. (2013). Social media strategy and capacity for consumer co-creation among destination marketing organizations. In Cantoni, L. y Xiang, Z. (Eds.), *Information and communication technologies in tourism*. Berlin: Springer
- Villafranco, G. (7 abril de 2017). Sólo 6% de Pymes aprovecha las tecnologías de la información, Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/solo-6-pymes-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/>
- Villagómez, M. y Acosta, G. (2020). Uso de redes sociales digitales como estrategia de mercadotecnia en pymes pirotécnicas de Tultepec en el Estado de México. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (52), 73-93.
- Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119-135.



# 6

## Parte I

### Capítulo

## Supervivencia de las microempresas. Mercados, tecnología y regulaciones durante la pandemia de 2020

Miguel Antonio Mascarúa Alcázar  
Angélica Belén Ruiz Contreras  
Cristina Rodríguez Suárez

## Resumen

El presente estudio hace una retrospectiva sobre las estrategias empresariales de supervivencia durante el año 2020 para las microempresas de la ciudad de Tehuacán, en donde se encuestaron a 1 157 directivos de los negocios, repartidos en tres momentos diferentes; una encuesta al inicio del año, una más durante los meses de confinamiento y una última a finales del año cuando se levantó la restricción de cerrar los negocios. El estudio usa una metodología cuantitativa transversal múltiple y demuestra que los empresarios usaron la tecnología para mantener las ventas, pero en muchos casos, y aun con las puertas cerradas, siguieron sus actividades y lograron retener a la mayoría de sus trabajadores. Los resultados demuestran también que una vez que el cierre dejó de ser obligatorio, las microempresas dejaron de usar la tecnología. Todo esto, en un entorno donde las narrativas económicas incidieron en la arquitectura organizacional de los negocios.

## Abstract

The present study makes a retrospection on the business survival strategies during the year 2020 for the microenterprises of the city of Tehuacán, where 1 157 business executives were surveyed, distributed in three different moments, a survey at the beginning of the year, one more during the months of confinement and a last one at the end of the year when the restriction on closing businesses was lifted. The study uses a multiple cross-sectional quantitative methodology and shows that employers used technology to maintain sales, but in many cases, and even with the doors closed, they continued their activities and managed to retain the majority of their workers. The results also show that once closure was no longer mandatory, microenterprises stopped using the technology. All this, in an environment where economic narratives influenced the organizational architecture of businesses.

# Introducción

Durante el año 2020, la pandemia llevó a las autoridades mexicanas a tomar acciones contra la propagación del virus SARS-CoV-2, causante de la enfermedad: COVID-19, los cuales incluyeron el invitar a los ciudadanos a hacer confinamiento voluntario y a ordenar el cierre de los pequeños negocios.

En el caso de Tehuacán, una ciudad ubicada al sureste de la capital del estado de Puebla, la situación no fue bien tomada por los microempresarios, de la ciudad quienes al comienzo se negaron a cerrar las puertas de sus negocios, pero terminaron por acatar las órdenes de las autoridades y a resignarse en perder las ventas, ya que todos operan en mercados donde existe una saturación de competencia de otros establecimientos. De acuerdo con el departamento de planeación del gobierno de Puebla, en el año de 2019, de las 32 652 unidades económicas, el 95.7 % son micro empresas y el 3 % son pequeñas cuyo aporte al valor agregado censal bruto es de \$5 945.5 millones de pesos (Gobierno del Estado de Puebla, 2019).

La justificación para escribir el presente trabajo es hacer un estudio retrospectivo mediante un análisis transversal múltiple que infiera cómo las microempresas de la ciudad lograron sobrevivir, cuál es su importancia social es relevante para el empleo, la actividad productiva y comercial, así como pasa el dinamismo propio de Tehuacán.

Para algunos investigadores, las empresas minoristas no compiten en mercados de competencia perfecta, sino que la realidad las lleva a competir en mercados oligopólicos concentrados. Es decir las empresas extranjeras buscan ampliar sus operaciones en el mercado nacional, lo que vuelve más difícil el crecimiento de las microempresas locales por la presencia de supermercados que aplican distintas estrategias de competencia (Vargas y Rodríguez, 2016).

Desde comienzos del año 2020, el estado de Puebla había experimentado una caída en la producción de -57.3 % en la actividad industrial, debido a que el componente más importante son las manufacturas y éstas aportan el 40 % al Producto Interno Bruto estatal (Gutiérrez, 2020).

El 14 de septiembre de 2020, la Secretaría de Salud del Estado de Puebla reportó 31 714 casos positivos, donde el 46 % eran mujeres y 54 % hombres; se habían realizado 50 649 muestras; había 904 casos vigentes, 200 de los 217 municipios se encontraban afectados y ocurrieron 4 029 defunciones. Después de la ciudad de Puebla, con 2 060 defunciones, la ciudad de Tehuacán ocupó el segundo lugar con 298 (Gobierno de México, 2021).

Algunos empresarios tomaron las medidas con pesimismo y otros tantos decidieron buscar la manera de mantener las ventas, mientras que otros más cerraron las puertas, pero no dejaron de hacer sus actividades laborales. Todos siguieron algunas estrategias de arquitectura organizacional que de una u otra manera, les permitió

hacer el efecto de supervivencia empresarial. Las dudas que motivaron a escribir el presente trabajo tienen que ver con saber ¿Qué medidas tomaron los empresarios para enfrentar el cierre de negocios? ¿Qué medidas tomaron con sus trabajadores? ¿Cómo transformaron a la operación de los negocios los meses que no había clientes y qué hicieron para seguir logrando las ventas?

El presente trabajo recoge los resultados de una serie de encuestas que se hicieron a un grupo de 1 157 micronegocios en tres diferentes momentos ante un entorno de narrativa económica adversa. Una entre los meses de febrero y marzo, otra encuesta en julio y otra más en septiembre del año 2020, en donde se observan algunos efectos de supervivencia empresarial, desde el uso de los dispositivos tecnológicos tradicionales, el uso de las redes sociales y los cambios en la logística de reparto y atención a las ventas.

La manera de abordar las diferentes mediciones se hicieron desde el punto de vista de la arquitectura organizacional por lo que toca a la relación que exhibe la empresa con los mercados, el uso de la tecnología y las relaciones con las autoridades gubernamentales.

El objetivo del presente trabajo es mencionar las acciones de adaptación a los mercados, el uso de la tecnología y la atención a las disposiciones de las autoridades para lograr la supervivencia empresarial en la primera oleada de la pandemia por SARS CoV-2.

## **Marco teórico**

El presente estudio usa los esquemas de la arquitectura organizacional como un andamio para entender cómo las decisiones de los empresarios y ejecutivos buscan hacer el valor de la empresa desde la relación que exhibe el negocio con su mercado, el uso de la tecnología y la interacción con el gobierno. También se infieren las explicaciones de las narrativas económicas como un efecto adicional que incide en la toma de decisiones de los empresarios, debido a que la pandemia generó efectos de incertidumbre social que llevaron a las personas a experimentar ansiedad, la cual se resolvió a través de la toma de decisiones, debido a que las empresas buscan maximizar sus ganancias mediante la reducción de costos, lo que lleva a una toma de decisiones que consecuentemente se asocian con diversos costos de oportunidad que se traducen a la sociedad.

Cuando se aborda el estudio sobre la manera en que los empresarios deciden cómo enfrentar la forma en que inician, operan y promueven sus negocios, es innegable aludir a las formas de arquitectura organizacional (Véase figura 1). Este esquema tomado de los estudios tradicionales de Brickley, Smith y Zimmerman (2005) permite hacer modelos de negocios donde se observan las interacciones de la empresa con el mercado, la tecnología y el gobierno y de cómo las empresas implementan sus sistemas de administración hasta alcanzar efectos de madurez, autonomía y valor para el negocio.

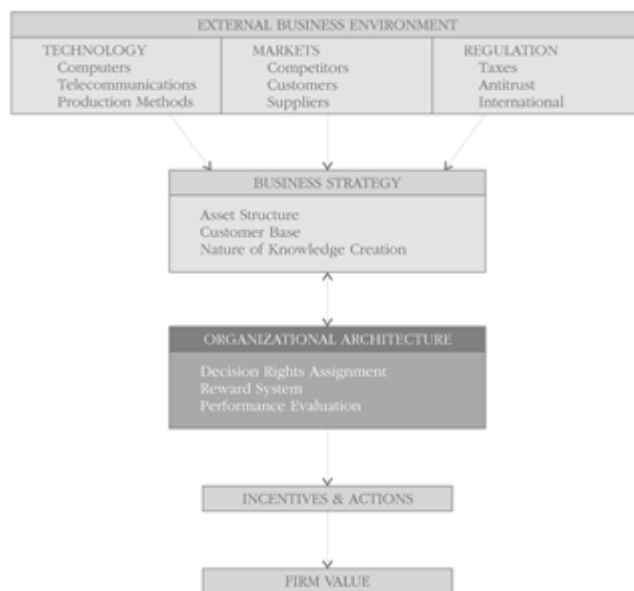


Se asume, por lo general, la importante aportación a la producción del país, pero en las mediciones hechas entre los años de 2004 a 2019 se encontró que las grandes empresas de base tecnológica, fueron las que más aportaron al PIB manufacturero nacional (más del 20 %), mientras que las microempresas aportaron un alto valor agregado (Alarcón y Díaz, 2016).

Las principales limitantes se observan con la incapacidad de lograr el acceso a fuentes formales de financiamiento, la escasez de políticas públicas para apoyar el crecimiento de los micro y pequeños negocios, los efectos de la delincuencia que amenazan la acumulación de ganancias, y un tratamiento legal y fiscal que las pone con las mismas responsabilidades de las empresas grandes (Aguilar, *et al.*, 2021).

Respecto a la fragilidad de las micro y pequeñas empresas, algunos estudios han señalado la intervención del gobierno para apoyar la innovación y el desarrollo empresarial, particularmente el Programa de Estímulos a la Innovación (PEI), que entre los años 2009 a 2013 tuvo éxito en la región de Baja California porque las empresas que los recibieron invirtieron en tecnología y el número de microempresas beneficiadas continuó con la inversión en proyectos de base tecnológica (Moctezuma, López y Mungaray, 2017)

**Figura 1**  
*Esquema de la arquitectura organizacional*



Fuente: Bricley, Smith y Zimmerman, 2005.

Otro de los efectos que provocó la pandemia, sin duda, fue el de la incertidumbre. Estudios demuestran que las decisiones de los agentes económicos se relacionan con el contexto y el flujo de narrativas económicas o que provocan movimientos sensibles

en los agregados económicos (Resende, 2021) y no sólo los fujos de información, por lo cual también la información falsa que tiene efecto en las conductas de los individuos, al grado de provocar escenarios económicos inestables (Shiller, 2020).

En un estudio hecho en Colombia, que analizó 15 artículos de una revista de negocios y 15 artículos de un periódico, se usó la minería de textos para conocer las narrativas económicas y se encontró que la palabra COVID se usó 0.46 % en la muestra de documentos y revistas elegidas, mediante el análisis del conglomerado de datos, con el que se busque las 25 palabras más frecuentes y organizadas en diez grupos, mismas que sirvieron para hacer un dendrograma; empresas 0.37 %; medidas 0.35 %, servicios 0.29 % y economía 0.26 % (Beltrán-Oicatá, Gaitán-Angulo, Lis-Gutiérrez, y Naveda, 2020).

En el caso de la presente pandemia, los choques en la demanda provocaron otro tipo de fenómenos, como por ejemplo, que las ganancias que arrojaron las criptomonedas se encontrarán relacionadas con los precios del petróleo, por lo que un análisis hecho con un retardo distribuido autorregresivo no lineal demostró que en épocas de turbulencia se tiende a elevar la relación (Jareño *et al.*, 2021). Esto evidencia los efectos de la inestabilidad en los mercados y el uso de la tecnología.

La situación de las micro y pequeñas empresas es una realidad cuando los mercados cambian constantemente y la supervivencia se torna compleja, de ahí que haya estudios que sugieren la organización y las alianzas porque los efectos de mercados nacionales e internacionales han exacerbado la competencia (Mora *et al.*, 2019)

Algunos estudios demuestran que la asociación en cadenas productivas es un elemento que se ha identificado para lograr el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (Bada, Rivas y Littlewood, 2017). También la actividad innovadora hacia el crecimiento se relaciona con los rendimientos, empleo, ventas y las utilidades de la micro, pequeñas y medianas empresas en estudios comparativos (García-Pérez de Lema, Gálvez-Albarracín y Maldonado-Guzmán, 2016). También existen estudios que demuestran cómo las pequeñas y medianas empresas que abastecen a las empresas extranjeras absorben conocimientos que les permiten ingresar a cadenas globales de valor (Olea-Miranda, Contreras y Barcelo-Valenzuela, 2016).

Al respecto de la interacción con las entidades gubernamentales, se ha señalado que se requieren de políticas de apoyo centradas en las necesidades de las microempresas, ya que éstas tienden a cambiar su forma legal como empresas de responsabilidad limitada para obtener créditos con garantías reales (Briozzo *et al.*, 2016) y toman como marco el enfoque de jerarquía financiera, *trade-off* y ciclo de vida. Empleando una muestra de empresas radicadas en la ciudad de Bahía Blanca (Argentina).

México carece de una serie de políticas de apoyo a las microempresas, aunque reconoce su importancia, por lo que en años recientes los programas han crecido. Sin embargo, se ha tornado difícil debido a que las microempresas establecidas tienen un periodo relativamente corto de vida, lo cual se complica con la existencia de las microempresas informales carecen de apoyo. No obstante, algunos estudios ven con

optimismo, el brindarles apoyo, como incentivo para generar valor agregado (Rivera-Huerta, López y Mendoza, 2016).

Por su parte, el uso de las redes sociales virtuales se ha analizado desde un enfoque del modelo de adaptación de la tecnología, pues éstas se han vuelto más importantes para las empresas por su facilidad de uso. Sin embargo, a medida que las personas las usan, aumenta su confianza, lo que podría elevar las utilidades de los negocios (Lorenzo, Alarcón, y Gómez, 2011).

Acerca de la adopción del comercio electrónico para las micro y pequeñas empresas, un estudio concluyó que se requiere de una madurez en el uso de las TIC y estrategias alineadas con los objetivos organizacionales para hacer una adopción favorable que a su vez incida en el desempeño organizacional (Jones, Motta, y Alderete, 2016)

## Metodología

El presente texto es un estudio retrospectivo de tipo descriptivo transversal múltiple, dado que se hicieron tres mediciones que corresponden a tres estudios diferentes a lo largo del año. Se tomaron en cuenta las microempresas de la ciudad de Tehuacán, que en este caso fueron todas aquellas que se dedican al comercio y a los servicios. Según el Directorio Nacional de Unidades Económicas del INEGI, la ciudad cuenta con 20 224, dato del año 2021 y asu vez, todas las actividades económicas, que cuentan de cero a cinco trabajadores. Se hizo un cálculo de muestra con 5 % de error tolerado y 95% de confiabilidad y con una probabilidad del 50 % de obtener respuestas verdaderas de los encuestados. Para medir las percepciones de los encuestados se redactaron ítems con escalas de Likert a cinco puntos desde 1, que significa totalmente en desacuerdo hasta 5, que es totalmente de acuerdo.

Se ejecutaron tres cuestionarios diferentes conforme ocurrieron los eventos de la expansión del virus y de acuerdo atendieron las solicitudes de investigación. Se trató de observar cómo se vieron las percepciones antes del cierre de los negocios, el primero en febrero de 2020, el segundo en julio que es cuando la situación se veía difícil en cuanto al logro de las ventas, y el tercero en septiembre que fue cuando se logró ver el final del crecimiento en la cifra de contagios en el año 2020. Claro está que al iniciar el año 2021, y junto con el avance del programa de vacunación, comenzaron las siguientes oleadas de la expansión de la COVID-19.

Del primer cuestionario se obtuvieron 398 respuestas de microempresarios sobre sus esfuerzos para innovar en sus negocios, en el mes de febrero, todavía las acciones de emergencia no habían sido dictadas por las autoridades, por lo que en ese momento, se puede decir que las narrativas económicas aún no habían creado expectativas de preocupación en las acciones de los directivos de las microempresas<sup>1</sup>. Para la aplicación de este cuestionario se requirió el apoyo de los alumnos del programa educativo de Desarrollo de Negocios visitaran a los empresarios y completar los cuestionarios de manera presencial. Las variables que se incuyeron en el análisis tienen que ver con la

<sup>1</sup> Se preguntó a los directivos, porque son los que toman la mayoría de las decisiones. Aunque la mayoría son los propietarios del establecimiento.

innovación dirigida al mercado (13 ítems); en los procesos (12 ítems) y en lo tocante a bienes y servicios (5 ítems); mismas que se midieron con preguntas y respuestas en escala de Likert a 5 puntos (Ruiz *et al.*, 2021) Las medias de las respuestas se compararon con los datos obtenidos a nivel nacional.

En el segundo cuestionario se usó un formato electrónico<sup>2</sup> y se lograron 375 respuestas, debido a que fue la primera experiencia en solicitar la información a los empresarios en tal formato, a quienes se les envió mediante correo electrónico, con el apoyo de 104 estudiantes del programa educativo de Desarrollo de Negocios de la Universidad Tecnológica de Tehuacán. El cuestionario contenía 24 preguntas con respuestas de opciones en escala de Likert a cinco puntos, que miden la percepción desde totalmente en desacuerdo hasta la opción de totalmente de acuerdo, dividido en tres secciones más tres preguntas de control. La sección uno contenía las preguntas sobre el desempeño organizacional, la segunda abordó la eficacia de las acciones del gobierno y la última parte sobre el uso de la tecnología (Mascarúa y Orea, 2020)

Del tercer cuestionario se lograron 384 encuestas en formato electrónico en el mes de septiembre de 2020. En esta ocasión se corrigieron los errores en la recolección de datos de la experiencia previa y se abordaron a los microempresarios con mayor facilidad, por lo cual se les pudo orientar de mejor manera para escribir sus respuestas. Este aborda una parte para datos generales, la segunda parte pregunta las acciones durante la pandemia, la tercera pregunta sobre el funcionamiento de los negocios y la cuarta pregunta sobre las variables satisfacción durante el confinamiento.

Las respuestas se analizaron con el *software* SPSS y se corrieron procedimientos descriptivos de las variables para observar los valores medios y los resultados de confiabilidad y validez.

## Resultados

Los resultados del primer estudio arrojaron una percepción de innovación en el mercado,  $n = 384$ , con una media de respuestas de 1.7948 (con un intervalo de 1.7223 a 1.8668); en la innovación de procesos la media de las respuestas fue de 1.6944 (1.6183 – 1.7704); mientras que, para la innovación en bienes y servicios, la media se ubicó en 1.8355 (1.7639 – 1.9071). Estos valores se compararon con las medias a nivel nacional y los resultados estuvieron por debajo (véase tabla 1). Los resultados evidencian bajo nivel de significancia estadística en cuanto al uso de la tecnología y el comercio electrónico, comparado con los resultados de 103 municipios en México.

---

<sup>2</sup> Aquí se usaron los formularios de google para hacer manejable para los estudiantes el envío de las ligas electrónicas.

**Tabla 1***Innovación de las Microempresas en Tehuacán*

Variable	Ítems	Tehuacán y zona conurbada	Nacional
Innovación en el mercado	13	1.7948 (1.7228 - 1.8668)	1.9152 (1.9059 - 1.9246)
Innovación en procesos	12	1.6944 (1.6183 - 1.7704)	1.8118 (1.8018 - 1.8219)
Innovación en bienes o servicios	5	1.8355 (1.7639 - 1.9071)	1.9266 (1.1976 - 1.9357)

Fuente: Ruíz, Juárez, Rodríguez y Hernández, 2021.

Para el segundo cuestionario, que se envió en formato electrónico en plena pandemia, en la parte que aborda el desempeño organizacional, el 47.7 % de los encuestados manifestó que estaba de acuerdo en percibir ansiedad acerca del avance de la pandemia contrasta con el 21.6 % de los microempresarios encuestados que manifestaron su total acuerdo con la creación de una vacuna en ese entonces.

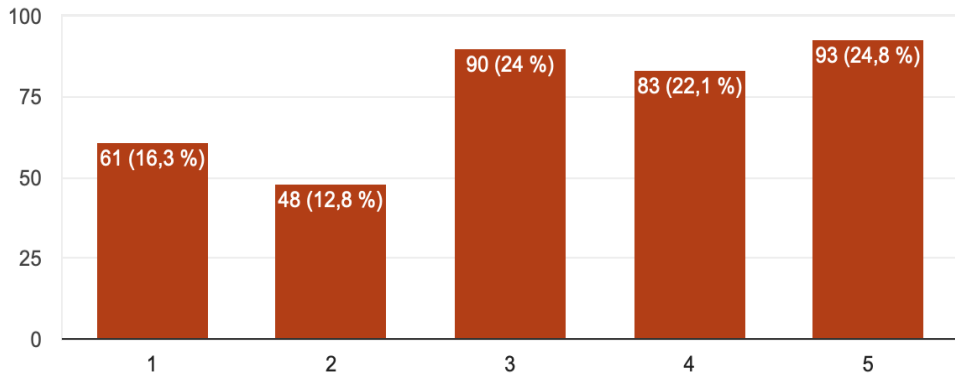
Sobre las cuestiones de mercado y atendiendo a las narrativas económicas, el 50.4 % de los empresarios manifestó su percepción de que la economía experimentaría un efecto de caída en la producción, un periodo de recesión y luego una recuperación, sin embargo, el 32.8 % de los encuestados dijo que, a pocos meses de iniciado el cierre de negocios, habían logrado atraer más flujos de efectivo a sus negocios (véase figura 2).

Acerca de las acciones del gobierno en el manejo de la prevención y contención de la pandemia, el 31.2 % no estaba seguros, así como el 37.6 % de los encuestados manifestaron su desconocimiento acerca de los esfuerzos del gobierno para controlar la crisis financiera, por último 30.7 % no estaba seguro sobre la capacidad del gobierno para controlar el desempleo.

Acerca del uso de la tecnología y comercio electrónico, el 24.8% de los encuestados dijo estar muy de acuerdo con el uso de las redes sociales para lograr las ventas; pero 269 empresas no contrataron a un especialista para aumentar la presencia de los negocios en internet y un 23.2 % dijeron que estaba de acuerdo en usar el correo electrónico para hacer las ventas.

La matriz de correlación obtenida para ver los esfuerzos del empresario se observan correlaciones positivas entre la inversión de capital y el uso de las redes sociales para hacer las ventas (0.242), la contratación de personas especializadas para aumentar la presencia del negocio en internet (0.319), la eficacia del gobierno para contener la crisis económica (0.122) y el desempleo (0.103).

**Figura 2**  
*Percepción de las acciones del gobierno*



Fuente: Mascarúa y Orea, 2020.

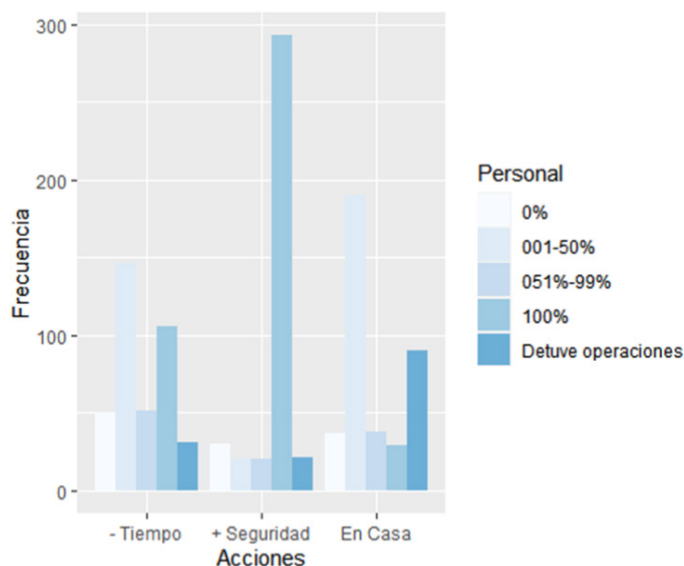
Por lo que toca al tercer cuestionario, sobre el uso del comercio electrónico y el mercado, se aprecia que los microempresarios cerraron las puertas, pero no dejaron de hacer sus actividades. Es necesario mencionar que las mujeres sufrieron más desempleo que los familiares que laboran en las microempresas, con una diferencia de 0.84, con un p-valor de 0.225 y un intervalo de confianza que va de -0.52 a 2.21. El total de empleos, con  $n = 384$ , el valor de antes del cierre 5.07, después del cierre = 3.99, un p-valor de 0.0043 y un intervalo de confianza de 0.34 a 1.83. Según este resultado, a pesar de que las microempresas continuaron sus labores, contribuyeron al desempleo.

Por otro lado, en las acciones durante la pandemia, se observa que los trabajadores que no fueron desempleados, en más de 200 micronegocios, mantuvieron el pago de los salarios completos. Las acciones operacionales, consistieron en casi 300 microempresas aplicando medidas de seguridad en el entorno de las instalaciones (véase figura 3), de lo cual se puede inferir que los negocios cerraron las puertas al público, pero no interrumpieron sus actividades.

Acerca del uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) para hacer comercio electrónico, los microempresarios manifestaron no haber hecho uso ellas (véase tabla 2). Sin embargo durante el año 2020 la mayoría vivió un lapso en que usaron las herramientas tecnológicas para los meses de confinamiento y, una vez que pasaron los meses difíciles, abandonaron su uso.

**Figura 3**  
Aplicación de medidas de seguridad en los establecimientos

*Medidas de operación del personal de la empresa durante el confinamiento.*



Fuente: Aguilar *et al.*, 2021.

Los datos de la figura 3 y de la tabla 2 permiten ver que a pesar de que la mayoría de las microempresas siguieron operando, el uso de las herramientas tecnológicas les aportó elementos para hacer las ventas en los meses de mayor confinamiento voluntario.

**Tabla 2**  
*Uso de las herramientas tecnológicas para hacer ventas*

Tecnología	Nunca	Antes	Durante	Después
Para la venta				
Tienda virtual	75%	11.72%	13.28%	5.47%
Acciones de venta con tecnología				
Informar sobre la empresa	35.42%	37.5%	33.07%	10.94%
Promoción de productos o servicios				
Redes sociales	53.12%	26.3%	26.04%	8.07%

Correo electrónico masivo	79.43%	11.46%	9.64%	2.6%
Publicidad por Internet	79.43%	12.5%	8.33%	2.86%

Fuente: Aguilar *et al.*, 2021.

Se aprecia en estas variables de análisis un alto porcentaje de respuestas: como efecto de la escasez en la necesidad de aprender a usar la tecnología y que sirva para administrar el negocio. Los datos de la tabla 2 permiten ver la falta de continuidad del uso de las herramientas tecnológicas y el uso del internet. Es posible que la información disponible del entorno tenga impacto en las decisiones de arquitectura organizacional, porque se ve un avance y luego un retroceso en estas acciones de manejo de los negocios.

## Conclusiones

El presente trabajo ha sido una experiencia interesante, porque es la primera vez que se unen varios estudios para mirar en retrospectiva las mediciones cuantitativas sobre la supervivencia empresarial ante una crisis provocada por la rápida expansión de la pandemia para una ciudad de tamaño mediano. A partir de esta se puede decir qué expectativas tenían los empresarios antes, durante y después de los meses críticos del cierre de los negocios.

Los resultados del primer estudio que se reflejan en el cuestionario revelan expectativas optimistas por parte de los empresarios, pero se advierte que la innovación y el uso de la tecnología eran temas poco utilizados debido a que las narrativas económicas no habían puesto la voz de alarma, lo que hizo evidente que la inserción a la industria 4.0 fuera una posibilidad remota en las actividades de ventas.

Para los resultados que se obtuvieron en el segundo cuestionario, ya se advierte un cambio en las narrativas económicas y la necesidad imperiosa de los micro empresarios por lograr ganancias y hacer inversiones de bajo presupuesto para enfrentar el efecto de las indicaciones de las autoridades gubernamentales

La tercera parte muestra explícitamente cómo las decisiones de los microempresarios para adecuarse a las difíciles condiciones económicas los llevaron a usar la tecnología, para luego abandonar su uso ante el cambio de las decisiones de las autoridades por permitir la apertura de los negocios. Esto lleva a preguntarse: ¿por qué no mantener el uso de la tecnología? Aquí la respuesta que se puede inferir es que se requiere de un proceso de autoaprendizaje, una serie de inversiones que permitan la supervivencia en el largo plazo y una visión de hacer emprendimiento más allá de lo que los negocios pueden ofrecer como ganancias en la actualidad.

En términos de arquitectura organizacional se puede apreciar que, al final, los mercados determinan las decisiones de los empresarios. Por su parte, llama la atención que durante la pandemia, la credibilidad del gobierno como institución, fue escasa y en lo que toca a la tecnología, la variable determinante los empresarios por lo cual debería ser igual de importante que los mismos efectos de mercado. Por lo pronto, el alcanzar



un valor de empresa por parte de las micro y pequeñas empresas se ve todavía como un asunto no resuelto.

Se puede inferir que las narrativas económicas tuvieron impacto en las arquitecturas organizacionales respecto a las decisiones de buscar hacer supervivencia empresarial. Todo esto se observa en los datos obtenidos de los tres estudios que se escribieron durante el año 2020.

Este estudio pone las bases para continuar investigaciones y para buscar las acciones de educación empresarial a fin de que los directivos pueden ver el uso de la tecnología no como un gasto, sino como una inversión importante para la supervivencia en tiempos difíciles.

## Fuentes de información

Aguilar, Ó, Chuc, F., Peña, N., y Posada, R. (2021). *Las Mypes de Latinoamérica ante la Pandemia del Covid*. Quatro Editores.

Alarcón, M. A., y Díaz, C. del C. (2016). La empresa de base tecnológica y su contribución a la economía mexicana en el periodo 2004-2009. *Contaduría y Administración*, 61(1), 106-126. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.004>

Bada, L. M., Rivas, L. A., y Littlewood, H. F. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1118-1135. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.010>

Beltrán-Oicatá, C. O., Gaitán-Angulo, M., Lis-Gutiérrez, M., y Naveda, A. S. (2020). Mining text on coronavirus. *Procedia Computer Science*, 177, 253-260. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.10.035>

Bricley, J., Smith, C., y Zimmerman, J. (2005). *Economía empresarial y Arquitectura Organizacional*. M. Graw-Hill.

Briozzo, A., Vigier, H., Castillo, N., Pesce, G., y Speroni, M. C. (2016). Decisiones de financiamiento en Pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? *Estudios Gerenciales*, 32(2016), 71-81. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.11.003>

García-Pérez de Lema, D., Gálvez-Albarracín, E. J., y Maldonado-Guzmán, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>

Gobierno del Estado de Puebla. (2019). *Tehuacán*. [https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0\\_ProRegionales\\_13\\_Tehuacán.pdf](https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0_ProRegionales_13_Tehuacán.pdf)

- Gutiérrez, P. (2020). Con -53.7%, Puebla registró la peor caída en la actividad industrial en el País, durante abril: Inegi. *La Jornada de Oriente*. <https://www.lajornadadeoriente.com.mx/puebla/con-57-3-puebla-registro-la-peor-caida-en-la-actividad-industrial-en-el-pais-durante-abril-inegi/>
- Jareño, F., González, M., López, R., y Ramos, A. R. (2021). Cryptocurrencies and oil price shocks : A NARDL analysis in the COVID-19 pandemic. *Resources Policy*, 74(102281). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102281>.
- Jones, C., Motta, J., y Alderete, M. V. (2016). Strategic management of information and communication technologies and electronic commerce adoption in MSME from Córdoba, Argentine. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003>
- Lorenzo, C., Alarcón, M. del C., y Gómez, M. Á. (2011). Adopción de redes sociales virtuales: Ampliación del modelo de aceptación tecnológica integrando confianza y riesgo percibido. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(3), 194-205. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2010.12.003>
- Mascarúa, M. A., y Orea, S. (2020). Narrativa económica, expectativas y tendencias digitales de las pequeñas empresas ante la contingencia sanitaria en Tehuacán. *Ideas Concyteg*, 15(280), 5-15. <http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2020numero=280>
- Gobierno de México. (2021). Covid-19. Reporte de casos. Reporte del 14 de septiembre de 2020. <http://ss.puebla.gob.mx/covid-19/item/1131-reporte-14-de-septiembre>
- Moctezuma, P., López, S., y Mungaray, A. (2017). Innovación y desarrollo: Programa de estímulos a la innovación regional en México. 191(48), 133-159. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Mora, C., Cano, P., Martínez, J. L., y Sánchez-Partida, D. (2019). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo conceptual de alianzas estratégicas. *Acta Universitaria*, 29, 1-13. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2285>
- Olea-Miranda, J., Contreras, O. F., y Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 127-136. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.002>
- Resende, G. V. (2021). Narrative economics and behavioral economics: Contributions to the behavioral insights on post-keynesian theory. *Brazilian Journal of Political Economy*, 41(2), 372-384. <https://doi.org/10.1590/0101-31572021-3191>

- Rivera-Huerta, R., López, N., y Mendoza, A. (2016). Políticas de apoyo a la productividad de la microempresa informal ¿dónde está México? *Problemas del desarrollo*, 47(184), 87–109. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.01.005>.
- Ruiz, A. B., Juárez, S., Rodríguez, C., y Hernández, J. C. (2021). Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, Puebla. *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina. Resultados de investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas*. p. 300. Mc Graw-Hill.
- Shiller, R. J. (2020). Popular economic narratives advancing the longest U.S. expansion 2009–2019. *Journal of Policy Modeling*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2020.03.005>
- Vargas, G., y Rodríguez, C. M. (2016). Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México. *Economía Informa*, 400, 3–23. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.09.002>



# 7

## Parte I

### Capítulo

Estudio de caso. La importancia de analizar la comunicación en la cultura estratégica y organizacional de una empresa del giro de imprenta de diseños gráficos ubicada en Saltillo, Coahuila, en tiempos de pandemia COVID-19

Juan Enrique González Rocha  
Martha Yadira Cruz Rivera

## Resumen

El estudio de caso contiene datos importantes cuantitativos que resuelven de un estilo cruzado de escala de Likert. Abarca factores importantes sobre las funciones y la actitud de servicio en la participación de la relación interpersonal y departamental de las funciones de los puestos de los clientes internos y el resultado de esa relación con el cliente externo en una empresa del giro de imprenta de diseños gráficos.

La metodología básica de administración y la importancia de la cultura organizacional en pequeñas empresas brindan garantía de crecimiento armonioso para atender necesidades de desarrollo de los empleados mediante una planeación estratégica que ayuden a la composición alineada de los factores ideales como lo son el tiempo, la calidad y el ahorro.

Las empresas que antes estaban acostumbradas a tener el control al 100 % de sus empleados, han tenido que aprender a confiar en lo que cada uno hace en casa; aunque esto no es unidireccional, los empleados han tenido que adaptar espacios en sus hogares para realizar su trabajo diario, lo han ahorrado a las empresas costos de servicios básicos, renta de locales y gastos básicos, como papel de baño, café e incluso papelería. El proceso del producto terminado y las entregas continúan realizándose desde la empresa

Se concluye que la administración que omite interés en la comunicación entre las relaciones interdepartamentales convierte un factor clave de la cultura organizacional en un disruptivo inverso, lo cual provoca el ralentizado lo cual proceso, apatía e ignorancia en los trabajadores de las pequeñas empresas.

Palabras claves: cultura organizacional, trabajo a distancia, pandemia, comunicación

## Abstract

The case study contains important quantitative data that solves from a cross-style Likert scale, covers important factors about the functions and the service attitude in the participation of the interpersonal and departmental relationship of the functions of the positions of the internal clients and the result of that relationship with the external client in a company of the graphic design printing business.

The basic management methodology and the importance of the organizational culture in small companies provide a guarantee of harmonious growth, which meets the development needs of employees with strategic planning that help the aligned composition of the ideal factors such as time, quality and saving.

Companies, which were previously used to having 100 percent control of their employees, have had to learn to trust what each one does at home; Although this is not unidirectional, employees have had to adapt spaces in their homes to carry out their daily work, they have saved companies the costs of basic services, rent of premises and basic expenses, such as toilet paper, coffee and even stationery, the finished product process and deliveries continue to be made from the company

It is concluded that the administration that ignores interest in communication between interdepartmental relationships turns a key factor of the organizational culture into an inverse disruptive, which causes the slowing down of the process, apathy and ignorance in the workers of small companies.

Keywords: Organizational culture, remote work, pandemic, communication

# Introducción

La nueva normalidad con la llegada del COVID-19 al mundo impulsa a las grandes y pequeñas empresas a tomar decisiones más analizadas para garantizar las relaciones favorables de sus clientes internos y externos dentro del entorno de sus culturas organizacionales.

Una diversa y óptima forma de continuar las funciones del proceso del negocio, es identificar, en primera instancia, el nivel de importancia de trabajo ordinario realizado antes del COVID-19, para después analizar las herramientas que facilitan el reacomodado para adaptarse y sobrevivir. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), durante el 2020 más de un millón de micro, pequeñas y medianas empresas cerraron de forma definitiva en México, a causa de la pandemia.

En el mismo reporte realizado por el INEGI se menciona que ocho de cada 10 empresas reportaron que la principal afectación fue la disminución de ingresos. Además, el 51.2 % padeció una baja en la demanda y el 22.8 % sufrió escasez de insumos o productos. Lo que nos lleva a analizar como las empresas han tenido que innovar y cambiar sus procesos, capacitar a sus empleados para realizar el “home office” y las ideas innovadoras que han tenido que surgir para continuar atrayendo clientes o usuarios.

En una encuesta realizada por PricewaterhouseCooper antes de la llegada del COVID-19 al mundo, el 46 % de las personas entrevistadas no realizaban trabajo remoto. Las empresas han tenido que optar por esta modalidad tras las restricciones sanitarias impuestas por los gobiernos alrededor del mundo, lo que ha generado un mundo de oportunidades sobre cómo funcionan los equipos de trabajo.

Las reuniones de negocio y trabajo ahora se realizan por aplicaciones de videollamadas, las tareas se realizan a través de aplicaciones de mensajería instantánea, y las computadoras y el internet se han vuelto el principal aliado de las empresas, ¿pero qué tanto se puede trabajar en un nuevo modelo para que los empleados no trabajen tiempos extras, sin recibir paga, y los gerentes o supervisores puedan estar tranquilos de que su equipo cumple con lo establecido?

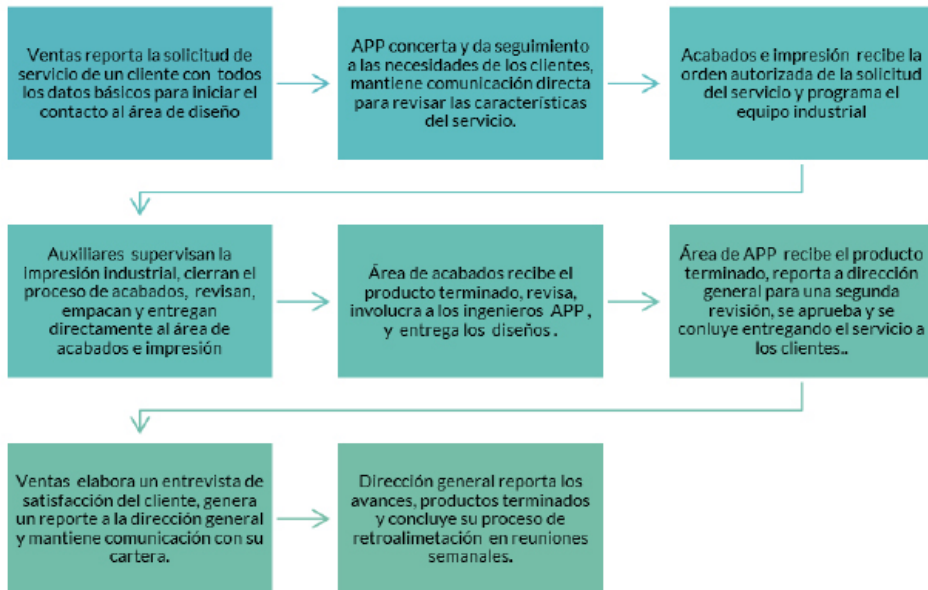
La empresa del giro de imprenta de diseño gráfico cuenta con un fuerte compromiso de calidad y bienestar. Su amplia gama de productos y servicios responsables con el medio ambiente tiene que ser supervisados de forma constante para satisfacer la creatividad de los clientes. Entre sus servicios de productos están las agendas personalizadas, artículos promocionales, autosobre, bordados, calendarios, canvas, cloroplasto, credenciales, cuadernillo, dato variable, diseño gráfico, engargolado, estireno, etiquetas, fóliders, folletos, formatos de línea, hojas membretadas, imagen corporativa, imprenta, impresión de planos, impresión digital, invitaciones, logos, lonas, lonas de alta resolución, manuales, microperforado, papel fotográfico, planos, plastificado, pósters, recibos, revistas, señalización, serigrafía, tabloides, tarjetas, tela canvas, tela moss, trípticos, troquelado, trovicel, vinil blanco, vinil transparente y

volantes. El tiempo de proceso se vuelve ralentizado desde el inicio a partir del primer contacto de comunicación del cliente con las unidades de trabajo, la estrategia de la cultura organizacional brinda calidad y servicio, con la única modificación de solventar la comunicación a distancia los tiempos de pandemia cambiaron el uso de los canales en línea para brindar atención de forma remota.

Su estructura organizacional está concentrada en tres niveles el nivel 3 en la figura de la representación legal y las ventas, el nivel 2 en la estructura administrativa y el nivel 1 en la estructura operativa de diseño. Los puestos que desarrollan las funciones de nivel 1 se subdividen de acuerdo con el grado de responsabilidad definido en su manual de descripciones, algunos puestos clave tienen los tres niveles en la descripción de sus funciones. Sin embargo, no están muy claros y es difícil la interpretación para destacar el rol de las funciones a distancia. Su plantilla actual es de 19 trabajadores, dos turnos y una ubicación estratégica en una de las avenidas importantes de la ciudad de Saltillo, Coahuila. A continuación, para conocer la estructura en tres niveles se muestra la figura 1 del diagrama de flujo de la comunicación interdepartamental antes de COVID-19 y la figura 2 con un diagrama de flujo de la comunicación interdepartamental después de COVID-19.

**Figura 1**

*Diagrama de flujo de la comunicación interdepartamental en tiempos sin COVID-19*

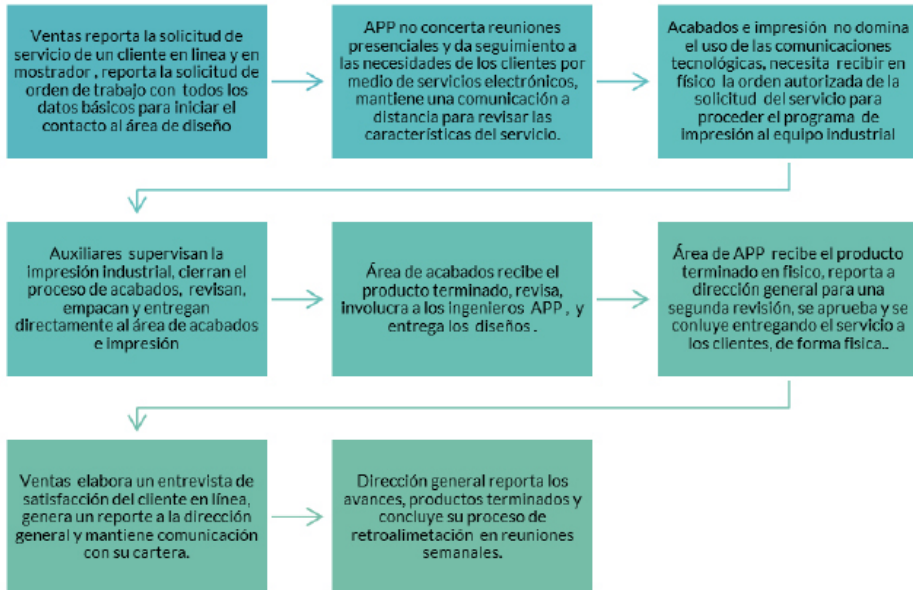


El diagrama de flujo de la comunicación interdepartamental en tiempos sin COVID-19 de la figura 1. Especifica claramente los controles del proceso y la ejecución de sus respectivas funciones con responsabilidades y el entorno laboral afectivo. Se identifican por colores las comunicaciones afines a sus áreas y turnos para una comparación visual contra el diagrama de flujo en tiempos de COVID-19 de la figura 2.



**Figura 2**

*Diagrama de flujo de la comunicación interdepartamental en tiempos de COVID-19*



La comunicación no fluye de forma original de acuerdo con el diagrama anterior de la figura 1, pues las condiciones de trabajo cambiaron, sin embargo, el proceso del producto terminado y las entregas continúan realizándose desde la empresa. A pesar de continuar en su turno respectivo, las áreas de mayor atención humana al cliente se ven interrumpidas con reglas específicas de salud las reuniones ahora son a distancia, lo cual representa la ralentización, por ejemplo, los componentes de la comunicación. Se puede observar en la descripción de la tabla 1 cómo la función de los puestos responsables de la gestión de la administración no se involucran en la cultura organizacional de la comunicación. Asimismo, en las figuras 1 y 2 del diagrama de flujo de comunicación interdepartamental del proceso productivo se aclara que no existió una comunicación ni antes ni después de la COVID-19.

Estas son algunas de las problemáticas que han surgido a raíz de esta pandemia ¿cómo puedo hacer que mi equipo de trabajo sea más eficiente? ¿cómo puedo comprobar que los trabajadores aprovechan al máximo sus tiempos para realizar sus tareas de forma adecuada?

En este caso se trata de un estudio cuantitativo a una agencia de imprenta gráfica ubicada en la ciudad de Saltillo, Coahuila, en la que laboran 19 personas de los cuales sólo 16 empleados participaron. Dicha agencia, aunque está enfocada a crear contenidos visuales, tiene procesos de producción y administración están basados en los modelos básicos implementados en todas las organizaciones.

Se busca dar una respuesta a los factores que influyen en la rápida transición de mejorar el trabajo en equipo dentro de la empresa, así como también al nivel de importancia de pertenencia, fidelidad y servicio basado en los lineamientos de una cultura organizacional.

La empresa objetos de estudio cuenta con una amplia experiencia en el campo de las artes gráficas (impresión), ya que desde 2004 es la fecha de la fundación de la empresa. Está ubicada en Saltillo, Coahuila, y pone en manos de los clientes la opción de tener excelentes productos de impresión y encuadernación, dado que su conocimiento brinda lo necesario para llevar a cabo los mejores proyectos de la región. Su cultura está basada en realizar trabajos de la más alta calidad, los cuales, son preparados por personal profesional, que cuenta con once años de experiencia, quienes además respaldan el trabajo que realizan como equipo.

Se caracterizan por actitud de servicio, disciplina, dedicación y entrega a tiempo. Le apuestan a la calidad y su premisa es la mejora continua en los procesos de fabricación de etiquetas, formatos, adhesivos, datos variables y otros materiales.

A raíz de la pandemia de COVID-19, la empresa de Impresos cambió su forma de comunicar y atender a sus clientes internos y externos, se vio en la necesidad de reclutar personal nuevo que maneja las comunicaciones digitales para la promoción de ventas.

Su estructura organizacional está conformada por 19 personas organizadas de la siguiente manera: cuenta con un director general, que atiende avances de áreas de diseños, AP, acabados e impresión, taller *offset* y ventas. Autoriza y revisa las gestiones de la remuneración de la plantilla, focaliza entrevistas de nuevos ingresos y dispone la aplicación de las revisiones del desempeño de todos sus empleados de forma manual, todas las áreas de la estructura de la empresa reportan con este puesto. Además, tiene un administrador general que se encarga de la gestión administrativa, de las remuneraciones y supervisa los RH y un administrador responsable del proceso administrativo del personal que reporta al administrador general. Asimismo, cuenta con dos responsables de diseño y App, cuatro responsables de área de acabados e impresión, un auxiliar de impresión, uno de auxiliar de impresión de datos, uno responsable del área de *offset*, dos jefes de taller, dos operadores mecánicos y tres nuevos puestos de ventas.

Los cambios culturales para conocer las nuevas condiciones del negocio generan estrés y dificultad al personal. El resultado de este cambio cultural disruptivo en la forma de trabajar acostumbrados durante 11 años afectó a los resultados del proceso de los productos.

Debido a la pandemia se han ralentizado los procesos de entrega de los productos y los servicios son tratados a distancia, por lo tanto, los encargos que los clientes piden se duplican por la facilidad de la herramienta. Esto lleva a que los canales de comunicación entre los equipos de trabajo se vean lentos y los mensajes en ocasiones no se reciben como deberían.

En vista de todo lo anterior, se planteó la siguiente pregunta general de investigación: ¿Cuál es la situación actual en la cultura organizacional con los medios oficiales de comunicación entre compañeros de trabajo y clientes en tiempos de pandemia?

Además de las preguntas específicas: ¿Cuáles son las diferentes actitudes adoptadas en la nueva modalidad de trabajo a distancia en tiempos de pandemia? ¿Cuáles son las afectaciones que causa el trabajo en casa? ¿De qué manera se puede agilizar el proceso de entrega de proyectos? ¿Cuáles son las estrategias organizacionales de comunicación, tanto entre equipos de trabajo como con los clientes?

El objetivo general busca entender las afectaciones de comunicación que provoca el *home office* entre compañeros de trabajo y clientes.

Mientras que los objetivos específicos son:

- Conocer las diferentes modalidades de trabajo en tiempos de pandemia.
- Detectar las afectaciones que causa el trabajo en casa.
- Definir los canales de comunicación para agilizar los procesos de entrega de los proyectos.
- Diseñar estrategias de automotivación e iniciativa en la comunicación entre equipos de trabajo con los clientes.

Como hipótesis de investigación se tiene: El trabajo en casa genera apatía y falta de comunicación entre equipos de trabajo y clientes, y los tiempos del proceso de los servicios suelen ser más tardados.

## Marco teórico

Previo a la aplicación de cualquier herramienta de medición que ofrezca un diagnóstico de lo que sucede en la empresa, existen indicadores que son síntomas de una mala comunicación o de una situación de disconformidad con la información que circula en el ámbito corporativo. Muchas veces, estos síntomas se presentan por medio de, la espiral negativa o el teléfono roto, así como a través de la ansiedad, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad.

Esto se puede explicar en cierto modo por diferentes motivos:

- En una misma área puede ocurrir que el personal se encuentre fragmentado y que no se comparta información acerca de cómo llevar adelante el trabajo.
- Desconocimiento de los objetivos que debe llevar adelante el área.
- Errores de procedimiento.

- Trabajo acumulado o estancado, no se sabe distinguir qué es lo que se requiere resolver con prioridad.
- El personal desconoce los objetivos que debe alcanzar en su labor.
- Desconocimiento de las tareas que realizan los demás sectores o dentro de una misma área.
- Contradicción entre lo que la empresa requiere y lo que los diferentes sectores llevan a cabo.
- Ignorancia acerca de la estrategia global de la compañía.
- Los empleados se enteran de las novedades por la comunicación externa o por comentarios ajenos a la empresa.
- Las áreas y sus integrantes desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo.
- Tensión y mal humor.
- Los mensajes no llegan o son contrarrestados con rumores.
- La comunicación de la empresa tiene poca credibilidad.
- Falta de participación de los empleados.
- Falta de intención de comunicación por parte de la empresa.
- Incertidumbre.

Está claro que la falta de comunicación o la comunicación ineficiente no solo se trasluce en el clima laboral, sino que muchas veces trae aparejados errores dentro de los procesos productivos que pueden ser perjudiciales para el empleado, así como para la empresa (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

El teletrabajo es un nuevo sistema laboral, que permite realizar actividades desde un punto diferente a las instalaciones de la empresa o empleador, generalmente desde el hogar. Presenta grandes ventajas para trabajadores, empresas y ciudades donde se implementa; pero igualmente tiene desventajas que deben contrarrestarse con planes de acción a de no generar nuevos riesgos a los trabajadores (Ramírez y Hernández, 2019).

Así como teletrabajar presenta un conjunto de ventajas muy atractivas, también muestra algunas desventajas, tanto para el trabajador como para la empresa.

Di Martino (2004, p30), plantea que “los riesgos de salud y seguridad de los teletrabajadores desde el hogar incluyen todos aquellos que se encuentran en los entornos de oficina convencionales, agravados por el hecho de que las viviendas no fueron construidas para albergar actividades laborales extra-domésticas”. Aspecto que es fundamental, pues se debe entender que los teletrabajadores en su mayoría, trabajan desde el hogar y éste no está equipado para ello, y de estarlo, los costos serían altos para el individuo. Ésta es una de las mayores desventajas para el teletrabajador.

Entre otras desventajas, se encuentran las siguientes:

- El no acudir a un lugar de trabajo y no tener relaciones con otros trabajadores puede producir sensación de aislamiento en el trabajador, lo cual afectaría su rendimiento.

- Para muchos teletrabajadores no existe la identidad laboral y no hay una integración con la empresa en la que laboran.
- Un teletrabajador puede estar trabajando para varios competidores al mismo tiempo, lo que puede generar conflictos de confidencialidad.
- El teletrabajador puede sentir inseguridad laboral, más fácilmente que un trabajador tradicional, por su ausencia en la compañía.
- La falta de ambiente laboral puede afectar a algunos teletrabajadores que han tenido mucho tiempo trabajando tradicionalmente.
- En algunos casos, se puede dar sedentarismo en los teletrabajadores por la falta de traslado y movimiento; desmejorando la calidad de vida de estos.
- Los aspectos culturales también influyen en el desempeño de los teletrabajadores, debido a que existen en algunos países personas que no comprenden el teletrabajo y menosprecian a los teletrabajadores hasta el grado de subvalorando su actividad.

En el caso de las empresas, se presentan las siguientes desventajas:

- Dificultad para motivar a los teletrabajadores, no sólo por estar ellos fuera de la empresa, sino por tener elementos culturales completamente distintos a los de ésta.
- El no tener a los teletrabajadores dentro de la empresa, compartiendo su ambiente laboral, puede originar pérdida de la fuerza corporativa de la empresa, debido a la falta de integración de estos empleados a la organización.
- Es difícil la supervisión de los teletrabajadores, por lo cual puede generarse puntos de rendimiento decrecientes en estos, trayendo como consecuencia mayores costos.
- El teletrabajo puede resultar más costoso que disponer de un personal a tiempo completo en la oficina; esto depende de la naturaleza y exigencia de la actividad a desarrollar.
- Pueden existir conflictos de lealtad entre los teletrabajadores y las empresas cuando estos acceden a información vital de la misma o a sus bases de datos. O cuando trabajan para varios competidores, como se mencionó anteriormente (Havriluk,2010).

Lo anterior, implica un proceso de vinculación y análisis de información cuantitativa y cualitativa para responder a un problema, pero con preponderancia cuantitativa (Hernández y Baptista, 2014).

Como podemos percibir en la figura 1, la metodología consistió en aplicar los criterios de los modelos de cultura de Denison y de desarrollo sustentable de Carro, Reves. Rosano v Garnica encaminados hacia los objetivos del desarrollo sustentable.

**Fig**  
**Es1**



Nota. Carro-Suárez (2017).

La cultura organizacional es el conjunto de sentimientos, tradiciones y formas de interacción entre los grupos existentes en las organizaciones. Se concluye que la importancia de la cultura organizacional está en identificar nuevos modelos, métodos e instrumentos que permitan a las empresas crecer administrativa, económica y socialmente en un entorno altamente competitivo (Torres, Uvidia y Carapas, 2021).

Los investigadores no han llegado a un consenso en cómo definir cultura organizacional. Muchos coinciden en que son los valores y supuestos compartidos por los miembros de una organización. Es lo que guía el comportamiento de las personas y les ayuda a identificar lo que es valorado por la organización. La cultura organizacional flexible contribuye de manera significativa a generando valor a la empresa para estar en posición de: Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas adaptarse, tomar decisiones veloces y poder enfrentar las complicaciones continuas del entorno. Es por esto, que hoy en día, el descubrir

formas que potencialicen la cultura organizacional se vuelve indispensable (Garza y Garza, 2021).

La cultura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cada proyecto y a cada equipo de trabajo, conformado por personal con nacionalidades diferentes que poseen características propias, teniendo en cuenta un conjunto de valores que son importantes observar, analizar e interpretar (Sánchez, 2021).

Dentro del contexto empresarial, y de los equipos de trabajo, existen diferentes técnicas para mejorar su funcionamiento y la obtención de resultados. De acuerdo con Rojas, Jaimes y Valencia (2018) existen dos clases de técnicas: los programas de entrenamiento y las técnicas de desarrollo de equipo (*teambuilding*).

Dentro de los programas de entrenamiento encontramos una técnica llamada “entrenamiento cruzado”, en la que los miembros del equipo aprenden y conocen las tareas y roles que los demás integrantes realizan. También nos menciona el “entrenamiento metacognitivo”, el cual se enfoca en que cada uno de los integrantes razone a conciencia las estrategias que implementan durante el proceso de aprendizaje, de esta forma serán capaces de seleccionar y usar las más apropiadas para cada situación. Otra técnica es el “entrenamiento en coordinación con el equipo”, cuya orientación permite a que los integrantes del equipo conozcan y manejen los procesos que hacen efectiva la colaboración dentro del equipo. El “entrenamiento en autocorrección” posibilita de que los propios miembros puedan analizar su desempeño, que revisen cada situación, intercambien retroalimentación y que puedan prevenir cualquier problemática anticipándose a los sucesos, y ya, por último, la “exposición a situaciones de estrés”, y esta técnica que pone a los integrantes del equipo en diversas situaciones problemáticas para que analicen cuáles son las mejores opciones para resolverlas de forma eficaz (Rojas, 2018).

Por otra parte, el *teambuilding* lo que busca es mejorar el funcionamiento global del equipo al clarificar los roles de cada uno de los integrantes, la fijación de metas, la solución de problemas y la mejora de las relaciones interpersonales.

El mundo moderno se ha volcado al enfoque de los equipos de trabajo como parte fundamental del desarrollo de una empresa (Rojas, 2018), esto derivado de los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos que vivimos. Las teorías alrededor de este tema nos indican que los equipos de trabajo son sistemas adaptativos complejos, y que su eficacia depende de distintos factores externos e internos.

Los equipos de trabajo pueden ser heterogéneos y homogéneos (Carreño, Garzón y Calderón, 2018). Los equipos heterogéneos están formados por personas con diferentes perspectivas, diferentes ideas y diferentes formas de dar solución a las problemáticas, mientras que los homogéneos están conformados por personas que se acoplan de forma sencilla y rápida.

Algunos de los factores que se plantean dentro de los modelos de equipos de trabajo eficiente, se mencionan algunas características, como la adaptabilidad, el liderazgo de equipo, la monitorización mutua de rendimiento y las conductas de ayuda o compensatorias (Rojas, 2018).

La pandemia de la COVID-19 ha tenido un alto impacto en nuestra sociedad y ha incrementado la incertidumbre en todos los ámbitos, por lo que precisa reconstruir la confianza perdida. A medida que los líderes traten de guiar a sus organizaciones y grupos de interés de forma segura a través de esta crisis, la certeza será más crítica que nunca. Para reconstruir esta confianza entre las partes involucradas y posicionar mejor a las empresas a largo plazo, los líderes deben centrarse en cuatro dimensiones: física, emocional, financiera y digital (Deloitte/articles/como-generar-confianza-durante-recuperacion-covid-19).

Carreño, (2018) menciona que uno de los puntos que más ayudan a la efectividad de los equipos es un buen clima laboral, ya que facilita las relaciones entre los integrantes, impulsa las mejoras individuales y colectivas, mejora la comunicación y genera altos niveles de desempeño. Los sistemas de recompensas centrado en los resultados grupales, la alta autonomía, la preocupación por los miembros del equipo y el compromiso con su formación son factores que nos ayudan a mejorar los resultados que los equipos obtienen dentro de las metas y objetivos trazados.

Para construir un buen equipo de trabajo (Carreño, 2018) se debe coincidir con un grupo de personas que cuenten con perfiles profesionales complementarios y que puedan realizar tareas complejas, asimismo, el perfil de la persona vaya enfocado a la cooperación y que cuenta con una visión y misión de proyecto, con una dirección y liderazgo de equipo enfocado al grupo y a la tarea asignada.

Otro factor que parece ser relevante es la “comunicación efectiva” (Quaranta, 2019) y que ya se considera como un factor crítico y decisivo para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo y las buenas relaciones. Se deben contemplar diversos factores que influyen dentro de la comunicación efectiva, los factores lingüísticos y paralingüísticos, la escucha empática y la cooperación. El otorgar cierta información y capacitación a los empleados respecto al tema puede ser suficiente para contribuir a construir equipos de trabajo eficientes.

## **Metodología de la Investigación**

La presente es una investigación de enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, cuyo el método consiste en recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población de la empresa Impresos, mientras que el corte transversal se refiere a la naturaleza de las variables o comportamiento de actitud. La recolección de datos se basa en la observación de respuestas repetitivas que selecciona el participante desde su variable individual mediante encuesta en línea. Para medir cada pregunta se aplicó una métrica en la modalidad de medición por intervalos, manteniendo un orden entre categorías iguales (Hernández *et al.*, 2014)



y se aplicó el método de escalamiento de Likert, en una escala de cinco categorías de respuesta con unidades métricas del 1 al 5 (Blanco y Alvarado, 2005).

**Tabla 1**

*Variables analizadas del corte transversal con enfoque descriptivo y cuantificable*

Actitud	5	4	3	2	1
Muy positiva	La cultura organizacional está enfocada hacia el cliente externo y conoces todos los servicios que se ofrecen dentro de la cultura organizacional y cumples a la semana mínimo tres servicios.				
Medianamente positiva	Cuentas con toda la información y la protección de salud, conoces los lineamientos de la organización, recibes entrenamientos, actualización, inducción, trabajo en equipo, objetivos y metas.				
Neutral	Se planean actividades en equipo a distancia con metas y objetivos.				
Medianamente negativa	Conocer al menos tres servicios internos de la cultura organizacional.				

---

Muy negativa

Representa falta de conocimiento de tus funciones laborales e inducción de la cultura organizacional.

---

El sistema de evaluación consiste en calificar de acuerdo con una escala de Likert. La opción de respuesta cruzada con el análisis de actitud ponderado de acuerdo con la escala.

1= Representa falta de conocimiento de tus funciones laborales e inducción de la cultura organizacional (1= Actitud negativa).

2= Conocer al menos tres servicios internos de la cultura organizacional (2= Actitud medianamente negativa).

3= Se planean actividades en equipo a distancia con metas y objetivos (3= Actitud Neutral).

4= Cuentas con toda la información y la protección de salud, conoces los lineamientos de la organización, recibes entrenamientos, actualizaciones, inducción, capacitaciones, trabajo en equipo, objetivos y metas (4= Actitud medianamente positiva).

5=La cultura organizacional está enfocada hacia el cliente externo, conoces todos los servicios que se ofrecen dentro de la cultura organizacional y cumples a la semana mínimo tres servicios. (5= Actitud positiva).

## **Análisis de cuadrantes FODA**

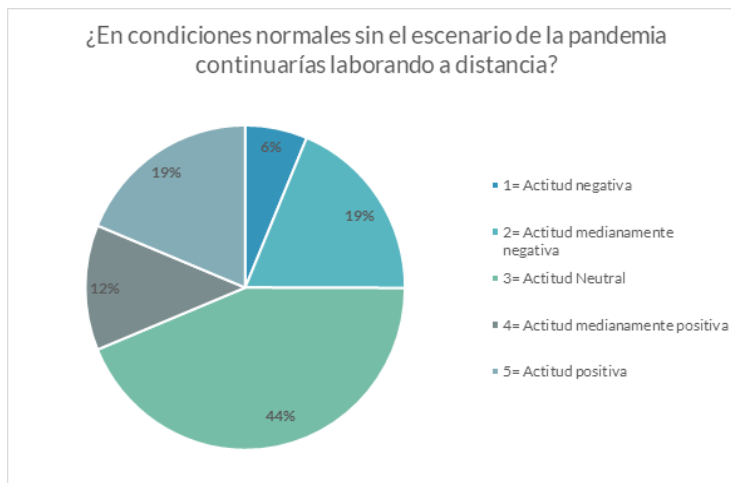
La encuesta con 10 preguntas se aplicó a 16 empleados de la empresa, con el propósito de desarrollar el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A continuación, se explican los resultados obtenidos, su interpretación y los ítems aplicados a cada variable estudiada, así como los resultados gráficos de donde se tomaron las muestras. El objetivo del análisis FODA fue útil para determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga en función de sus características propias y las tendencias del mercado.

## Resultados

**Figura 4**

Recopilación de resultados pregunta 5

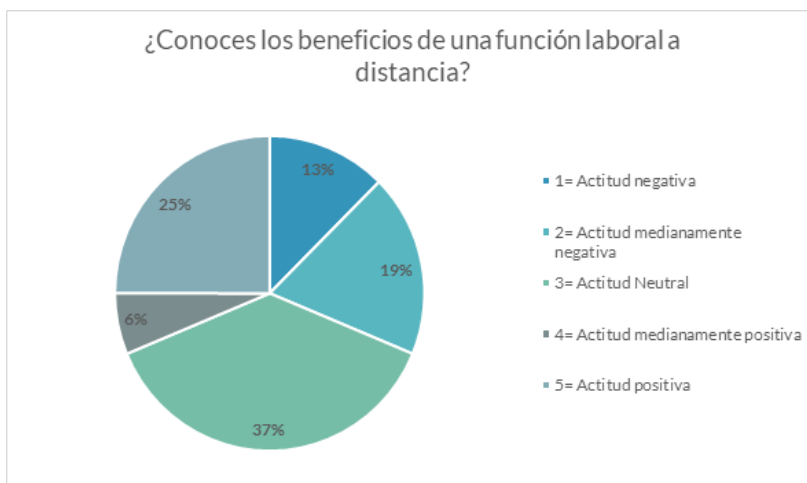
Muestra para identificar una actitud muy positiva y responsable. área de oportunidad: fortaleza.



**Figura 5**

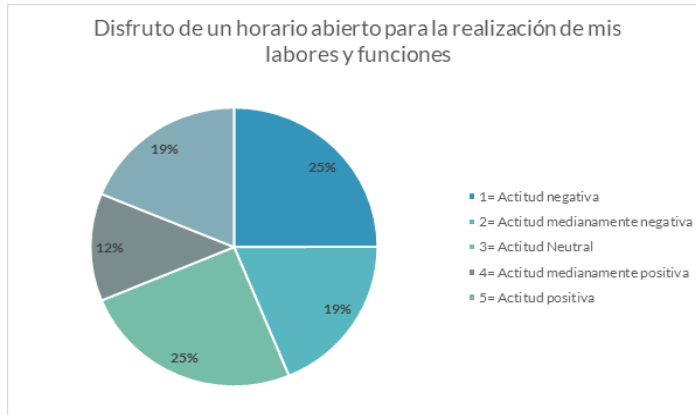
Recopilación de resultados pregunta 3

Muestra para identificar una muy positiva y neutral área de oportunidad: fortaleza.



**Figura 6**  
*Recopilación de resultados pregunta 9*

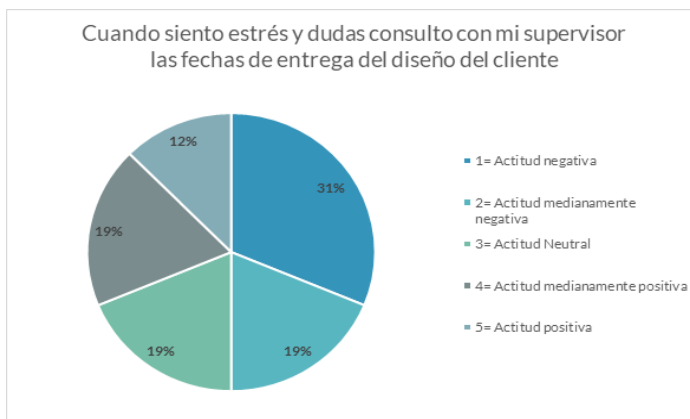
Muestra para identificar una muy positiva y neutral área de oportunidad: fortaleza.



**Fortaleza:** la información obtenida de este cuadrante resalta la importancia en la cultura organizacional de mostrar una actitud muy positiva y neutral de los clientes internos para cooperar en las actividades a distancia, aun con el desconocimiento de los beneficios. Si sumamos, las variables positivas tenemos un 143.9 % de actitud neutral-medianamente positiva contra la suma de las variables negativas de resultado 100.2 % de la selección de las preguntas 5,3 y 9.

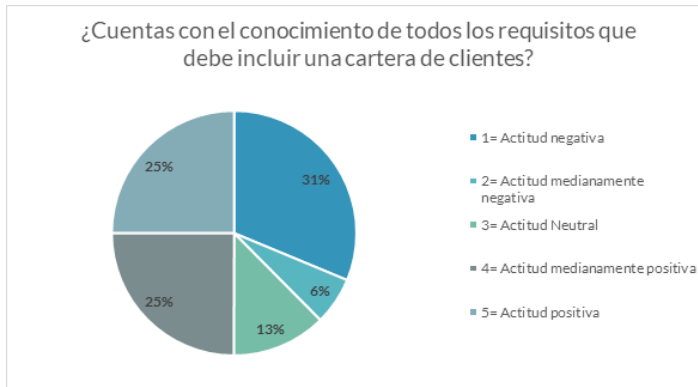
**Figura 7**  
*Recopilación de resultados pregunta 7*

Muestra para identificar área de oportunidad: debilidades.



**Figura 8**  
*Recopilación de resultados pregunta 2*

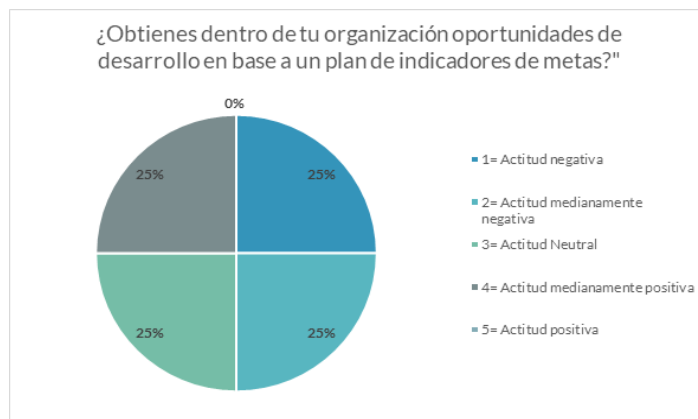
Muestra para identificar área de oportunidad: debilidades.



**Debilidades:** En todas las organizaciones la debilidad es un reto que impulsa a los administradores a comprender y actuar rápido para reparar las fallas causantes de un desempeño deficiente. Si sumamos, los resultados de las variables positivas tenemos un 112.6 % contra el resultado de la suma de variables negativas de un 87.7 % se demuestra una fuerte debilidad, la actitud negativa y la medianamente negativa de la muestra, ya que la distancia entre ambas variables es muy alcanzable, esto representa una alerta para comenzar a replantear los objetivos y metas de la organización, puesto que la falla detectada es compartida.

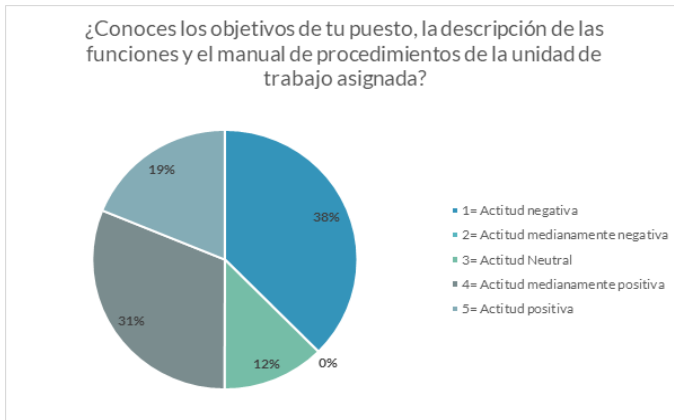
**Figura 9**  
*Recopilación de resultados pregunta 6*

Muestra para identificar área de oportunidad: oportunidad.



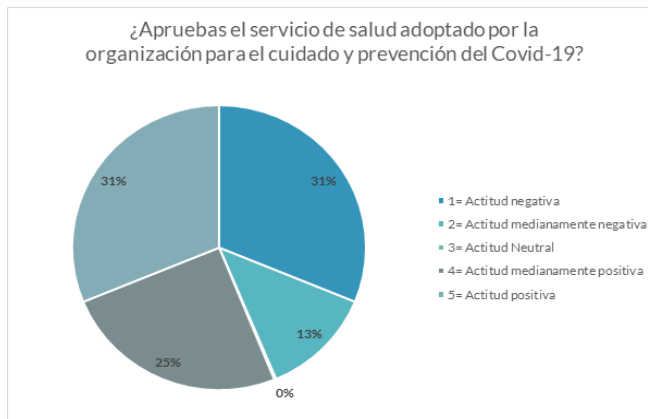
**Figura 10**  
*Recopilación de resultados pregunta 1*

Muestra para identificar área de oportunidad: oportunidad.



**Figura 11**  
*Recopilación de resultados pregunta 4*

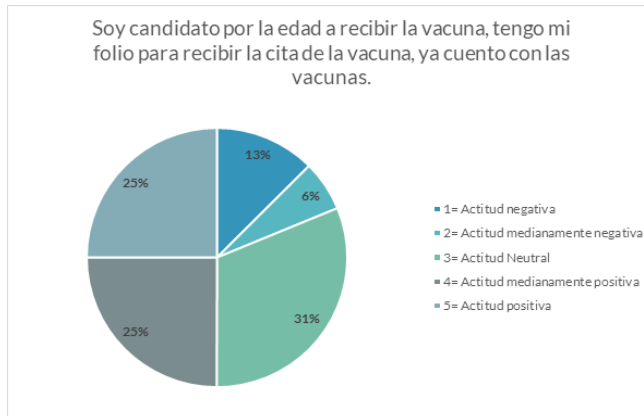
Muestra para identificar área de oportunidad: oportunidad.



**Oportunidad:** Es una sorpresa observar resultados de un 81.3 % las variables negativas de las preguntas 1 y 4, por parte de los clientes internos al favorecer identificar su falta de conocimiento por la estructura organizacional, como actitud negativa y medianamente negativa y en forma contraria 118.7 % como un cruce de oportunidades en los resultados sumados de las variables actitud medianamente positiva de las preguntas 1 y 4 para que la administración retome su papel en la inducción, actualizar el conocimiento y fomentar una cultura organizacional de comunicación y desarrollo.

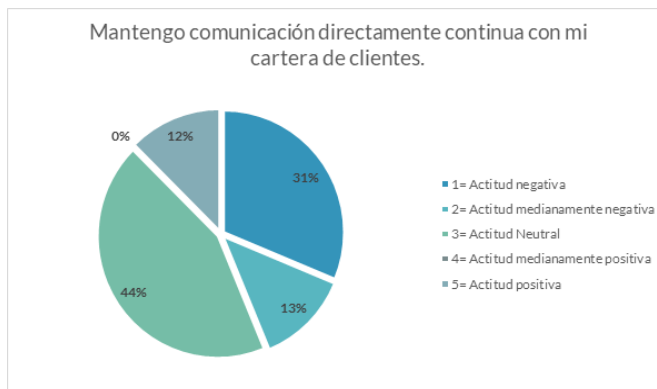
**Figura 12**  
*Recopilación de resultados pregunta 10*

Muestra para identificar área de oportunidad: amenazas.



**Figura 13**  
*Recopilación de resultados pregunta 8*

Muestra para identificar área de oportunidad: amenazas.



**Amenazas:** si combinas el resultado de la actitud con el conocimiento de los integrantes de la organización identificas una necesidad de neutralidad en los aspectos fuera del entorno de la empresa. Mientras que es el control de sus acciones para proceder a una protección de salud es meramente un conflicto de ideologías, por esa razón es importante incluir en los lineamientos de una cultura organizacional la prevención como herramienta de desarrollo.

Si sumamos las variables negativas a las preguntas que representan una baja probabilidad de amenaza de las preguntas 8 y 10, sumando las variables negativas

encontramos un resultado de 62.6 % contra la suma de las variables muy positiva y medianamente positiva de un 137.6 % razón para considerar que una amenaza controlada depende las individuales acciones de los participantes

## Conclusiones

Se identifican los cuatro factores que influyeron el ralentizado del tiempo en el proceso de trabajo de los 16 empleados. La fortaleza del cuadrante FODA como primer factor analizado en la investigación, aporta información positiva que resalta la importancia de conocer la cultura organizacional de la empresa, así como de distinguir las variables individuales y de equipos que fomenta entre los participantes una actitud muy positiva y neutral para cooperar en las actividades a distancia, aun con el desconocimiento de los beneficios.

Las debilidades analizadas como segundo factor impactan directamente a los administradores, quienes necesitan comprender y actuar rápido para reparar las fallas causantes de un deficiente desempeño. El resultado del corte transversal arroja un alarmante porcentaje de actitud negativa y medianamente negativa, o cual manifiesta replantear los objetivos y metas de la organización, ya que la falla detectada es compartida por la falta de comunicación en la cultura organizacional.

Las oportunidades como tercer factor analizado, favorecen sorpresivamente la estructura organizacional por parte de los clientes internos y, en forma contraria demandan que la administración retome su papel en la inducción, actualización del conocimiento y fomentar una cultura organizacional de comunicación y desarrollo, asimismo, buscan brindar calidad y servicio, con la única modificación de solventar la comunicación a distancia, de los tiempos de pandemia cambiaron el uso de los canales en línea para brindar atención de forma remota.

El cuarto y último factor analizado las amenazas, surge como resultado del conocimiento de los integrantes de la organización, debido a que se identifica una necesidad de neutralidad en los aspectos fuera del entorno de la empresa, como en control de las acciones para proceder a una protección de salud es meramente un conflicto de ideologías. Por esa razón es importante incluir en los lineamientos de una cultura organizacional la prevención como herramienta de desarrollo. La aplicación de las vacunas y el descontrol de la incertidumbre en los tiempos fuera de sus horarios de trabajo para atender esas necesidades de prevención de salud afectaron los canales de comunicación entre los diferentes puestos y con la integración de nuevos puestos a la organización cultural, lo cual detonó un ralentizado en los procesos que por 11 años se desarrollaron de forma continua.

La empresa del giro de imprenta de diseños gráficos ubicada en la ciudad de Saltillo, Coahuila, cuenta con una administración básica y su giro es un impulso para estar siempre a la vanguardia en el uso de plataformas digitales. Sin embargo, a raíz de la pandemia algunas acciones para reclutar nuevos elementos fueron omitidas y resultado de que la cultura organizacional es una guía para orientar y cubrir las



necesidades del desarrollo de la capacitación continua y trabajo en equipo de sus empleados.

La empresa del giro de imprenta de diseños no se vio afectada por casos de salud durante la pandemia, el problema del ralentizado de los procesos de servicio y entrega de los productos se debió a un problema de actitud e inducción sobre cómo continuar a distancia sus funciones, para garantizar la calidad del servicio a los clientes.

La efectividad de la participación en la entrevista impulsó confianza para identificar mejoras dentro de la planeación y administración del tiempo. Un hallazgo sorprendente es ver como todos tienen mucho en común y buscan la resolución de conflictos mediante una actitud positiva y neutral.

En referencia a cómo ven las medidas de salud, encontramos que todos tienen una percepción variada de opciones para atender la actual amenaza por la que atraviesan. En gran medida influye el rango de sus edades que son de 22 años a 55 años, razón por la que están muy divididas las opiniones sobre el tema.

## Recomendaciones

Se recomienda atender las siguientes áreas de oportunidad:

1. Se recomienda al área de la administración de la empresa cursar capacitaciones sobre la gestión de los recursos humanos para actualizar su cultura organizacional y aprovechar la revolución digital para desarrollar capacitación continua que facilite los cambios disruptivos.
2. Crear alianzas estratégicas de cursos y entrenamientos con universidades reconocidas de la región por su prestigio en la vanguardia de las gestiones de capital humano, a fin de alimentar la inteligencia emocional de sus empleados y generar talentos disruptivos que se adapten fácilmente a cambios.
3. Reforzar las relaciones interpersonales entre las áreas y los clientes externos, mediante encuestas de evaluación de necesidades.
4. Crear canales de confianza para fomentar la comunicación oficial dentro de la organización.

## Fuentes de información

Bernal, W. (2020). Home Office. 2020. <https://www.rdstation.com/mx/blog/home-office/>

Brandolini, A., González Frigoli, M., y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.

- Rangel-Carreño, Lugo- Garzon, I. K. L., y Calderón, M. E. (2018). Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia. *Ingeniería solidaria*, 14(24), 1-17.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v33n145/0123-5923-eg-33-145-00352.pdf>.
- CEUPE. (2020). ¿Qué es un equipo de trabajo? <https://www.ceupe.com/blog/que-es-un-equipo-de-trabajo.html>
- Datadec. (2017). La falta de comunicación en la empresa destruye la productividad. 2017. <https://www.datadec.es/blog/falta-comunicacion-destroza-productividad#:~:text=La%20falta%20de%20comunicaci%C3%B3n%20en,as%C3%AD%20que%20estallen%20los%20conflictos.ytext=Una%20buena%20comunicaci%C3%B3n%20en%20el,pilares%20fundamentales%20de%20la%20motivaci%C3%B3n>.
- Garza, L. R., y Garza, C. R. (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas. *Lúmina*, 22(1), E0006-E0006. <https://revistas.um.unizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/4079/6490>
- González, O. , García J.B. y Casals, B. (2019). Guía práctica de comunicación. <https://dinantia.com/es/guia-practica-comunicacion/canales-de-comunicacion>
- Havriluk, L. O. (2010). El teletrabajo: una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
- Hoyos-Estrada, S., y Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista Científica Anfíbios*, 3(1), 39-46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- IBM Corp. (1987). Concepto: Proceso de Entrega. 2005. [https://cgrw01.cgr.go.cr/rup/RUP.es/SmallProjects/core.base\\_concepts/guidances/concepts/delivery\\_process\\_CFEBBC78.html#:~:text=Un%20proceso%20de%20entrega%20es,un%20tipo%20espec%C3%ADfico%20de%20proyecto.ytext=Describe%20un%20ciclo%20vital%20de,de%20proyectos%20de%20caracter%C3%ADsticas%20similares](https://cgrw01.cgr.go.cr/rup/RUP.es/SmallProjects/core.base_concepts/guidances/concepts/delivery_process_CFEBBC78.html#:~:text=Un%20proceso%20de%20entrega%20es,un%20tipo%20espec%C3%ADfico%20de%20proyecto.ytext=Describe%20un%20ciclo%20vital%20de,de%20proyectos%20de%20caracter%C3%ADsticas%20similares).
- Lee, J., Sniderman, B., Marquand, B., Galletto, N., Geeanpersadh, P., y Cherny, M. (2020). Embedding trust into COVID-19 recovery. Four dimensions of stakeholder trust. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/building-trust-during-covid-19-recovery.html>

- PricewaterhouseCoopers. (s. f.). *Nueva normalidad, nuevas formas de trabajo*. PwC. <https://www.pwc.com/mx/es/recursos-humanos/nuevas-formas-trabajo.html>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques: Revista de la Universidad Adventista del Plata*, 31(1), 21-46.
- Quiroa, M. (01 de noviembre, 2019). Cliente. Economipedia.com
- Ramírez, J. M. y Hernández, M. P. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119.
- Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 39(6).
- Sánchez, E. (2021). Caracterización de la cultura organizacional e identificación de buenas prácticas en la gerencia de proyectos en sedes internacionales de la Compañía VeriTran SA, basados en las áreas del conocimiento establecidas por el Project Management Institute (PMI) (Tesis doctoral no publicada, Universidad EAFIT). [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29593/Estefania\\_SanchezRomero\\_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29593/Estefania_SanchezRomero_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Staff, F. (2 diciembre del 2020). Más de 1 millón de micronegocios cierran definitivamente en México por COVID-19. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/economia-mas-de-1-millon-de-mipymes-cierran-definitivamente-en-mexico-por-covid-19/>
- Torres, O. X., Uvidia, K. M., y Carapas, A. E. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3).
- <http://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8n3/2007-7890-dilemas-8-03-00045.pdf>



# 8

## Parte II

### Capítulo

La re creación: una estrategia de enseñanza para estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco durante el confinamiento por COVID-19

Jorge Cervantes Esquivel  
Eunice Cortés Jiménez  
Maricela Cervantes Sánchez

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo establecer estrategias que ayuden al docente a integrar herramientas de re creación que busquen alcanzar beneficios motivacionales en los estudiantes de la carrera de ingeniería en gestión empresarial (IGE) del Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco, para lograr un aprendizaje significativo durante las clases a distancia. En este sentido, se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo para conocer el impacto que tiene la re creación en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos. La población estuvo conformada por 207 alumnos de los siguientes semestres 2o, 4o, 6o y 8o. Para recabar la información se utilizó un cuestionario de 10 ítems con cuatro opciones en escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces y nunca). Entre las conclusiones que arrojó el estudio se obtuvo que el 85 % de los estudiantes opina que los docentes utilizan juegos para reforzar el aprendizaje. Esta actividad de re creación funciona y es aceptada de una manera muy agradable, por lo que los alumnos más tímidos se motivan a participar, se genera un ambiente de confianza entre el grupo a pesar de que no se conocen en persona. Asimismo, se mencionan algunas estrategias que le permitan al docente impulsar una cultura organizacional de re creación con los estudiantes de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

## Abstract

The present research aims to establish strategies that help the teacher to integrate re-creation tools that seek to achieve motivational benefits in students of the engineering career in business management (IGE) of the Higher Technological Institute of Tlaxco, to achieve meaningful learning during distance classes. In this sense, an investigation was developed with a quantitative approach, of a descriptive level to know the impact that re-creation has on the teaching-learning process of students. The population consisted of 207 students from the following semesters 2nd, 4th, 6th and 8th. To collect the information, a 10-item questionnaire was used with four Likert scale options (always, almost always, sometimes and never). Among the conclusions of the study, it was found that 85 % of students believe that teachers use games to reinforce learning. This re-creation activity works and is accepted in a very pleasant way, so that the most shy students are motivated to participate, an atmosphere of trust is generated among the group even though they do not know each other in person. Likewise, some strategies are mentioned that allow the teacher to promote an organizational culture of re-creation with the students of the Engineering in Business Management career.

# Introducción

La pandemia de COVID-19 generó un enorme impacto en la educación debido al cierre de escuelas en casi todos los países del mundo por un periodo de tiempo indeterminado, con la finalidad de poder proteger la salud de todos los agentes involucrados, lo cual representó así una crisis económica simultánea.

Asimismo, los alumnos, maestros y la institución se han visto inmersos en esta problemática, donde los principales obstáculos a los que se han enfrentado son situaciones económicas, conectividad a internet nula, problemas emocionales, contagios por COVID-19, pérdidas de familiares, entre otros, por nombrar algunas causas.

Cabe mencionar que durante las clases en línea no hay un ambiente de re creación, consecuentemente el estudiante no se siente comprometido, ni mucho menos motivado, por lo tanto, esto ocasiona que los estudiantes estén cansados cuando les imparten sus clases y por consecuencia no aprenden correctamente, lo cual provoca un impacto negativo debido a que su autoestima se ve debilitada.

Es por ello que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de la re-creación como estrategia de enseñanza para estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco durante el confinamiento por COVID-19?

Esta investigación tiene como objetivo establecer estrategias que ayuden al docente a integrar herramientas de re creación que busquen alcanzar beneficios motivacionales en los estudiantes de la carrera de gestión empresarial (IGE) a fin de lograr un aprendizaje significativo durante las clases a distancia.

Es necesario que los docentes de la institución conozcan y apliquen actividades re creativas para aumentar la motivación de los estudiantes, donde estas sean consideradas como pilar fundamental en el desarrollo de la formación del cuerpo y la mente del ser humano. Por otro lado, es necesario cambiar de estrategia con apoyo de las TICs, donde existan beneficios.

El trabajo de investigación consta de cuatro apartados, los cuales se describen a continuación:

- Perspectiva teórica (comprende los antecedentes y las fundamentaciones de la investigación).
- Metodología (abarca el enfoque de la estructura y tipo de investigación, población, técnicas e instrumentos de investigación y recolección de datos).
- Análisis y resultados (se explican por medio de tablas y gráficos obtenidos de la aplicación de un cuestionario a los estudiantes de Ingeniería en Gestión

Empresarial del 2o, 4o, 6o y 8o semestres, con la finalidad de cuantificar y tabular dicha información para cumplir el objetivo planteado de la investigación).

- Conclusiones y recomendaciones (después de analizar la información arrojada dentro de la investigación, se especifican conclusiones y se plantean recomendaciones pertinentes para que los docentes del ITSTlaxco las lleven a cabo dentro de sus clases en línea con la finalidad de que la re-creación se tome en cuenta como una oportunidad para motivar a los alumnos y se genere un aprendizaje significativo).

La finalidad de todo esto es poder generar un ambiente de re creación por medio de clases en línea, donde el estudiante se sienta comprometido, pero sobre todo motivado a seguir estudiando; esto va a generar autoestima elevada y confianza en sí mismos, se pueden realizar diferentes actividades y estrategias innovadoras lúdicas con apoyo de los docentes, los cuales que ayudarán a mantener ocupada su mente, por lo que es de suma importancia tener presentes las situaciones que aún viven nuestros estudiantes para continuar estableciendo estrategias que les permitan continuar con sus estudios.

## **Perspectiva teórica**

La motivación es un elemento importante a considerar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo tanto, se puede definir como la intención de producir en el estudiante la ejecución consciente y deseada de una actividad (Marichal *et al.*, 2018).

Uno de los factores claves en educación, debido a que un gran número de estudios de investigación coinciden en relacionar la motivación con la curiosidad despertada en los alumnos, es la perseverancia con la que se enfrentan a las distintas tareas que se les presenta, el aprendizaje y la ejecución (Alemán, 2014).

La motivación se ha identificado como multidimensional porque los estudiantes muestran diferentes tipos de motivación en un mismo contexto, lo que ha llevado a un gran número de investigadores a estudiar la motivación intrínseca y extrínseca, la auto-eficacia, el interés, los valores y las metas de los estudiantes (Baquerizo, Márquez y Tobar, 2020).

El impacto que ha tenido la pandemia es un gran cuestionamiento sobre los aprendizajes de los alumnos, debido a la falta de atención a las clases en línea, las distracciones y la motivación. Se ha cuestionado sobre la capacidad de las instituciones para llevar a cabo este modelo de educación (MCFA, 2021).

Es necesario acompañar a los alumnos tanto en el plano académico como en el emocional, por lo cual se deben dedicar esfuerzos a las habilidades socio-emocionales, empatía y solidaridad. Por lo tanto, el docente debe despertar la curiosidad intelectual de los estudiantes y fomentar en ellos el gusto por el conocimiento, el aprendizaje



permanente y autónomo (aprender a aprender), de manera que pongan en práctica recursos y técnicas didácticas innovadoras (Nando, Muñoz, y Ramos, 2020).

La re creación ha estado presente en la historia del hombre desde su existencia, aportando experiencias significativas para su supervivencia y desarrollo (Navas, 2015).

Las actividades recreativas que más se han utilizado para el fomento de la resiliencia y sus dimensiones han sido las actividades de re creación al aire libre, seguidas por las de re-creación física y por las de re creación artística (Barquero y Guajardo, 2016).

La re creación tiene como principales objetivos: integrar al individuo con el entorno social; desarrollar el conocimiento mutuo y la participación del grupo; facilitar la agrupación por edad o afinidad; desarrollar la ocupación para el tiempo de inactividad; adquirir hábitos de relaciones interpersonales; desarrollar la comunicación verbal y no verbal; descubrir habilidades lúdicas; desarrollar la adaptación emocional; descubrir los sistemas de valor; dar evasión del exceso de energía; y aumentar la capacidad mental del individuo (Vieira, 2016).

Cabe mencionar que la re creación dentro de una actividad, necesita una formación de manera permanente, ya que, su objetivo es lograr en los involucrados una vivencia recreativa. La característica más importante de la re-creación es que va a generar en los individuos la participación activa, capacidad para la toma de decisiones, solución de problemas y conflictos dentro del contexto donde se encuentre inmerso (Gottlieb, Novelli, y Silva, 2016).

La educación ha de integrar también la re creación, la cooperación, la discusión, la negociación y la resolución de problemas, por ello el docente debe asumir la función tutorial y el trabajo colaborativo para el desarrollo de toda propuesta formativa mediada por tecnologías, así como la conducción del proceso de enseñanza en la virtualidad (Miraglia, 2020).

De tal suerte, las prácticas lúdicas y recreativas deben ser parte de la propuesta pedagógica de la escuela. Después de todo, educar es preparar para la vida (Marins y Bernardes, 2016). Asimismo, las actividades recreativas constituyen una estrategia de gran significación para los estudiantes, a través de las cuales pueden mejorar su rendimiento escolar (Gelvis, 2017). Los espacios recreativos inciden en el rendimiento del proceso enseñanza aprendizaje (Toasa, 2017). La calidad de los servicios académicos, junto con la imagen institucional y la cultura organizacional son factores clave en el proceso de licenciamiento universitario (Chaparro y Jaimes, 2017).

La cultura institucional y los estilos de gestión son componentes básicos de la dimensión institucional de la práctica docente. El quehacer de los maestros se realiza al interior de una organización llamada escuela, donde expresan las creencias, las concepciones pedagógicas, las formas de comunicación, decisión, organización, relación, los valores, las normas de comportamiento y las relaciones interpersonales (Blanco, 2017).

La cultura organizacional se concentra en la capacidad de gestión de cada organización educativa, a fin de maximizar resultados institucionales. En este sentido, se requiere que estas instituciones mantengan una cultura organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios, para incrementar la calidad de la enseñanza, de manera sólida y autónoma (Falcón, 2015).

La convivencia es un aspecto fundamental en la formación del futuro profesional que se está formando en las instituciones de educación superior para el ejercicio de la ciudadanía, pues le da sentido a su actuación. Por tanto, es importante que el docente integre el diseño de estrategias didácticas para el aprendizaje (Rivera y Silva, 2019).

Se requiere que las instituciones mantengan una cultura organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios para incrementar la calidad de la enseñanza, de manera sólida y autónoma (Loyo y Roselvi, 2015).

La cultura organizacional es el marco corporativo que toda institución educativa, debe accionar desde cualquier jerarquía. Para ello se necesita promover el estilo de liderazgo, los valores éticos y morales, así como la buena comunicación y la eficiente y eficaz organización del desempeño de roles y funciones, los cuales deben estar alineados con la filosofía institucional, a fin de dar vida a la cultura institucional, mejorando la calidad, productividad y competitividad. Todo esto debe motivar al personal en alcanzar objetivos comunes en pro al crecimiento organizacional (Gutiérrez, 2015).

Las afectaciones que la COVID-19 dejó a nivel mundial generaron que la mayoría de los países recurrieran al distanciamiento social y al confinamiento en sus propias casas, en una cuarentena “voluntaria” (Silva, 2020). De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020), alrededor del 70 % de la población estudiantil del mundo se está viendo afectada por la COVID-19.

En medio de esta situación extraordinaria, hay un porcentaje de profesores con muy altas competencias digitales mientras que a otros les cuesta adaptarse a las nuevas circunstancias (López, Atochero, y Rivero, 2021).

Es alarmante el hecho de que tanto estudiantes como docentes adviertan que es necesario ser autónomos en el aprendizaje. La educación superior escolarizada promueve una relación simbiótica entre el docente y el estudiante (Román, 2020).

Sin embargo actualmente, muchos estudiantes universitarios sufren estrés, depresión y ansiedad, con mayor incidencia en mujeres, que en varones; y donde la fatiga y el insomnio fueron los síntomas más significativos (Apaza, Seminario y Santa-Cruz, 2020).

A esta debe sumarse el 44.3 % de los hogares mexicanos cuenta con computadora, el 56.4 % cuenta con conexión a internet y solo el 10.7 % acceden a internet fuera de su

hogar (INEGI, 2020). El Banco Mundial menciona que en los países donde no se tomen acciones en corto plazo, la pobreza de aprendizaje se incrementará (2020).

De acuerdo con un estudio que realizó Robles (2020) sobre la situación de los estudiantes que tienen acceso a internet, resaltó que uno de los resultados sobre estudiantes de institutos tecnológicos descentralizados fue un menor promedio, es decir, estos últimos tienen mayores limitaciones para el acceso a internet y medios digitales, a diferencia de los estudiantes de los institutos tecnológicos federales que tienen la mayor media.

En México, según el World Economic Forum (2020) aproximadamente se tiene un total de 37 589 960 estudiantes de los diferentes niveles (preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior) que se han visto afectados por todo lo que esta ocasionado la pandemia.

La Secretaría de Educación Pública (2020) abrió la agenda educativa virtual en la que ofrece cursos de actualización de competencias digitales para docentes a través de cursos masivos abiertos en línea (MOOC). Dichos cursos respondieron a las necesidades de generar docentes mejor preparados en el uso de *apps* y plataformas para enfrentarse al nuevo reto.

Los sistemas educativos del mundo promueven que los alumnos sigan aprendiendo durante el tiempo de encierro, a fin de salvaguardar la distribución del bien educativo. Ante esto los docentes han sido creativos en sus estrategias didácticas, bien sea con los recursos tradicionales que siempre han utilizado o con las herramientas digitales limitado por el acceso a Internet en casa (Lucio, Zimerman, Altamirano, Alcaraz, y Domínguez, 2020).

De tal suerte que los agentes educativos se han visto forzados a aplicar estrategias que les permitan continuar con los eventos de enseñanza-aprendizaje de forma remota. El aula (presencial o virtual) es una comunidad en la que alumnos con convergencias y divergencias conviven día a día y participan de un mismo evento educativo (Castillo, 2020).

La pandemia COVID-19 ha generado diversos cambios, en particular una gran ventaja ha sido el avance de la tecnología (Areito, 2021). Un ejemplo claro de ello es que ahora los estudiantes pueden usar la tecnología, donde puedan aprender a investigar fuentes confiables y verídicas, si bien es cierto que las TICs han contribuido realmente a generar un AVA (ambiente virtual de aprendizaje) (IISUE, 2020).

La pandemia de la COVID-19 ha ocasionado el cierre de lo que las escuelas y guarderías, lo que ha generado más trabajo para las mujeres que trabajan, quienes tienen que crear un equilibrio entre su empleo, el cuidado y la educación de sus hijos (ONU, 2020).

Por otra parte, los estudiantes se han visto inmersos en situaciones desagradable pues sus familiares han enfermado, acudido al hospital, han sido incubados y han muerto sin que pudieran despedirse de ellos, lo cual les ha generado un choque emocional demasiado grave (Serna, 2020).

Es importante mencionar que los maestros se han preocupado por generar estrategias educativas para los estudiantes, con la finalidad de que puedan seguir obteniendo un aprendizaje significativo durante la pandemia (Duarte, Velasco, y Rodríguez, 2021).

Para que se diga que hay una educación a distancia es porque deben haber procesos diferenciados de la enseñanza presencial, como la planeación, el diseño instruccional y hasta la socialización en ambientes virtuales (Villa, 2020).

Por otro lado, Bozkurt (2019) comenta que se puede entender por Educación a distancia cuando se observen diversas estrategias pedagógicas que estén determinadas por las tecnologías digitales disponibles en un momento dada.

La educación a distancia ha sido un reto muy grande para estudiantes y docentes, debido a que los maestros se han visto en la necesidad de ser más accesibles para la entrega de tareas y trabajos, por lo cual han tenido que buscar las herramientas necesarias para que la educación pueda llegar a todos los alumnos (López y Gámez, 2020).

La educación a distancia es una alternativa para los alumnos que cuentan con los requerimientos tecnológicos, sin embargo, la mayor parte de los estudiantes se han visto afectados debido a que no estos, ya que viven en comunidades alejadas (Murillo y Duk, 2020).

Lo que ha sucedido con la suspensión de los procesos de enseñanza aprendizaje en su modalidad presencial y su continuidad en formato virtual, ha ocasionado un aumento en el estrés tanto de docentes como de estudiantes (Ariño *et al.*, 2019).

Las universidades que impartían clases de manera presencial tuvieron la necesidad de migrar de forma urgente a una enseñanza remota de emergencia (Hodges *et al.*, 2020).

Es de vital importancia que la institución haga una detección de necesidades a todos los alumnos de la institución para poder otorgar becas a los estudiantes de bajos recursos para que puedan seguir con sus estudios (GBM, 2020).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020) realizó un cuestionario llamado ECOVID-ED, el cual tuvo la finalidad de recabar información sobre las herramientas utilizadas para las clases a distancia y así conocer a detalle la condiciones para la conclusión del ciclo escolar.

La cuarentena es la separación y restricción del movimiento de personas que han estado expuestas a una enfermedad de alto contagio a fin de determinar si se enferman, lo cual reduce el riesgo de que infecten a otros. Esta definición difiere de la de aislamiento, que implica la separación de las personas que han sido diagnosticadas con una enfermedad de alto contagio, de personas que no están enfermas (Brooks *et al.*, 2020).

El sistema educativo en el siglo XXI ha buscado integrar los métodos de enseñanza, el rol del docente y la población estudiantil con la tecnología educativa (Marín *et al.*, 2020).

Los estudiantes también han tenido que hacer un esfuerzo de adaptación en las nuevas fórmulas de enseñanza y de aprendizaje, puesto que la educación a distancia requiere de mayor disciplina y compromiso por parte de él (IESALC, 2020).

## **Metodología**

### *Enfoque de la investigación*

Cabe mencionar que el enfoque es *cuantitativo*, debido a que pretende investigar el impacto que generan las actividades recreativas durante el confinamiento por COVID-19 dentro del Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco en los alumnos de la carrera en Ingeniería en Gestión Empresarial, asimismo busca cuantificar cómo éste se ve reflejado en la motivación de los estudiantes.

### *Tipos de investigación*

El tipo de investigación utilizada es *cuantitativa* debido a que la información recopilada en este proyecto será tabulada para poder medir los objetivos planteados. Esto muestra a través de los gráficos obtenidos del cuestionario aplicado en el apartado de resultados, el cual permite examinar los datos de manera numérica, en el campo de la estadística a fin de poder contabilizarlos.

El nivel de investigación que se utiliza es *descriptivo*, debido a que se usa para conocer el impacto que tiene la re-creación en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos del ITS Tlaxco. Esto ayuda teóricamente para la obtención de las conclusiones y para el planteamiento de estrategias que le permitan al docente impulsar una cultura organizacional de recreación con los alumnos.

## **Población y muestra**

### *Población*

La población que se investigará es de 207 estudiantes de la carrera de Ingeniería de Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco. Del total, 204 contestaron el instrumento de medición de los siguientes semestres: 2o, 4o, 6o y 8o.

## *Instrumento de medición*

El instrumento de medición fue un cuestionario con escala Likert debido a que es una herramienta para obtener un análisis claro de la información recolectada, el instrumento es dirigido a los estudiantes del ITS Tlaxco de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial por medio de Google forms.

El instrumento se estructuró de la siguiente manera: 10 ítems con cuatro opciones en escala de Likert, (siempre, casi siempre, algunas veces y nunca), para validar información de manera inmediata.

### **Recolección de datos**

Para reunir la información de manera detallada se respondió a las siguientes incógnitas: a) ¿para qué? Para lograr el objetivo de la investigación y proponer estrategias que le permitan al docente impulsar una cultura organizacional de re-creación con los estudiantes. b) ¿a quién va dirigido el instrumento de medición? A los estudiantes de 2o, 4o, 6o y 8o semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del ITSTlaxco. c) ¿sobre qué tema? La re-creación como estrategia de enseñanza durante el confinamiento por COVID-19. d) ¿a través de qué medio se recolecta la información? Cuestionario de 10 ítems con cuatro opciones en escala de Likert, por medio de google forms. e) ¿durante qué tiempo? Periodo agosto-diciembre 2021.Únicamente responderlo una vez.

El cuestionario fue dirigido a los estudiantes de la IGE, por lo que se pidió apoyo a los docentes de la carrera para que les pudieran brindar el *link* del cuestionario y recabar la información a través de Google forms, con el objetivo de cuantificar y tabular dicha información.

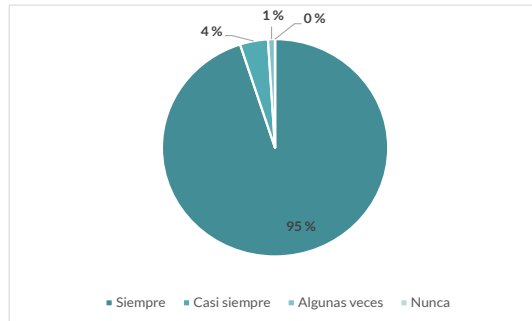
### **Análisis y resultados**

Una vez analizado lo anterior se llegó a los siguientes resultados: el cuestionario nos arrojó los siguientes resultados en el que nos indica si los docentes de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, en un marco de cultura organizacional en el Instituto Superior de Tlaxco, realizan actividades de re-creación durante sus clases en línea motivan al alumno a mejorar su proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la figura 1, el 95 % de los estudiantes opinan que el docente en sus clases siempre motiva el trabajo colaborativo en equipo de forma virtual, el 4 % opina que casi siempre y solo 1 % respondió que algunas veces sucede en sus clases.

### Figura 1

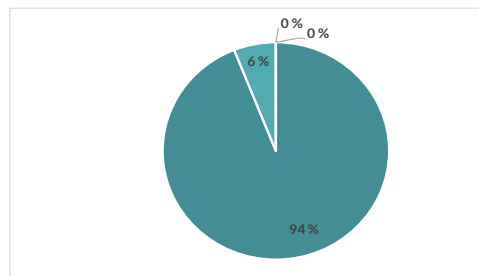
¿El docente motiva el trabajo colaborativo en equipo de forma virtual, con la creación de sesiones virtuales por equipo y participa en ellas?



En la figura 2, el 94 % de los alumnos opinan que sus docentes siempre proponen ejemplos o solución de problemas de casos reales que despiertan el interés y motivan a encontrar una solución y 6 % opina que casi siempre.

### Figura 2

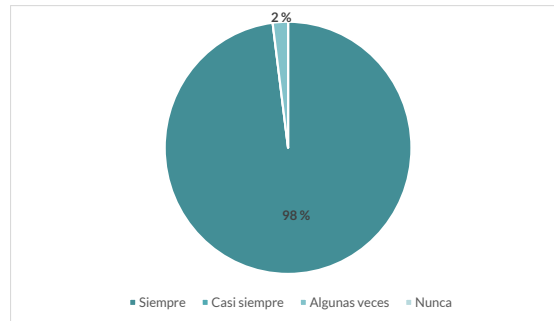
¿El docente propone ejemplos o solución de problemas de casos reales que despiertan el interés y motivan a encontrar una solución?



En la figura 3, el 98 % de los estudiantes opinan que el docente siempre fomenta la participación en las sesiones virtuales y 2 % casi siempre.

### Figura 3

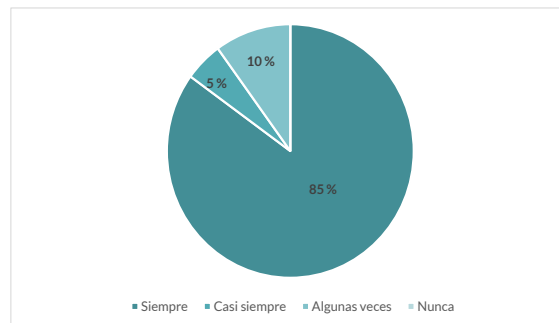
¿El docente presenta actividades de re creación que fomentan la participación en las sesiones virtuales?



En la figura 4, el 85 % de los estudiantes opinan que sus docentes siempre utilizan juegos o test en línea para reforzar su aprendizaje y, que de igual manera los motivan para que participen durante las sesiones virtuales, 5 % dijo que casi siempre y el 10% algunas veces.

### Figura 4

¿El docente utiliza juegos o test en línea para reforzar el aprendizaje y motivar la participación durante las sesiones virtuales?



Por mencionar algún ejemplo de lo que realizan los docentes para tener sus clases con re creación, se puede comentar, por ejemplo, de una ruleta aleatoria digital, está se enumera del 1 al 20 dependiendo el número de alumnos conectados. Al momento de girarla se selecciona un número al azar, el número que sale al girar la ruleta será la primera persona en participar conforme al número de lista oficial, de esta forma el docente realiza preguntas de gimnasia cerebral, de razonamiento, o del tema visto en la clase anterior, en ocasiones los que dirigen la actividad son los propios alumnos. Les gusta mucho este tipo de actividad debido a que las respuestas correctas generan puntos extras al final de cada parcial. De igual manera durante esta actividad se les solicita de la manera más atenta que tengan su cámara encendida para poder visualizar sus gestos, movimientos o expresiones corporales, ya que la comunicación no verbal



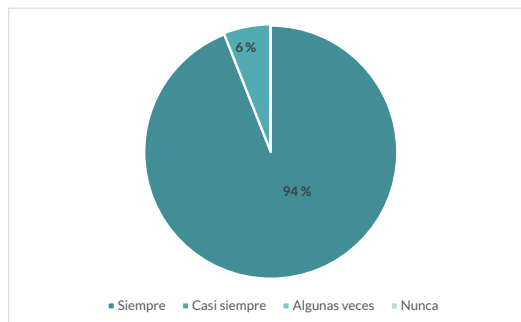
es de suma importancia. Esta actividad de recreación funciona y es aceptada de una manera muy agradable, por lo que los alumnos más tímidos se motivan a participar, se genera un ambiente de confianza entre el grupo a pesar de que no se conozcan en persona.

Cabe mencionar que los alumnos tienen un horario de clases de 8:00 am a 1:00 pm, con media hora de receso. Como las clases son seguidas y en la mayoría de las veces los estudiantes ya están muy distraídos, cansados y aburridos. Por lo tanto, los docentes han generado una estrategia de re creación para agilizar su mente y, sobre todo, para que pierdan el miedo a participar, la cual ayudará a que los estudiantes obtengan beneficios emocionales, sociales, físicos, intelectuales y espirituales.

En la figura 5 se muestra cómo, el 94 % de los estudiantes opina que le gustaría que sus docentes antes de iniciar su clase, realizara alguna actividad de re creación y 6 % opina que casi siempre.

**Figura 5**

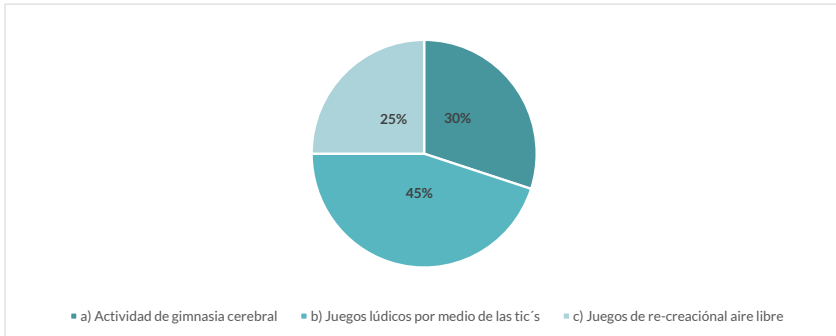
*¿Te gustaría que los docentes lleven a cabo la re creación antes de iniciar la clase?*



En la figura 6, al 45 % de los estudiantes le gustaría que el docente llevara a cabo durante sus clases juegos lúdicos por medio de las tics para que se sientan más cómodos durante la sesión, el 30 % opina que sería mejor realizar una actividad de gimnasia cerebral y el 25 % considera mejor llevar a cabo juegos de re creación al aire libre.

**Figura 6**

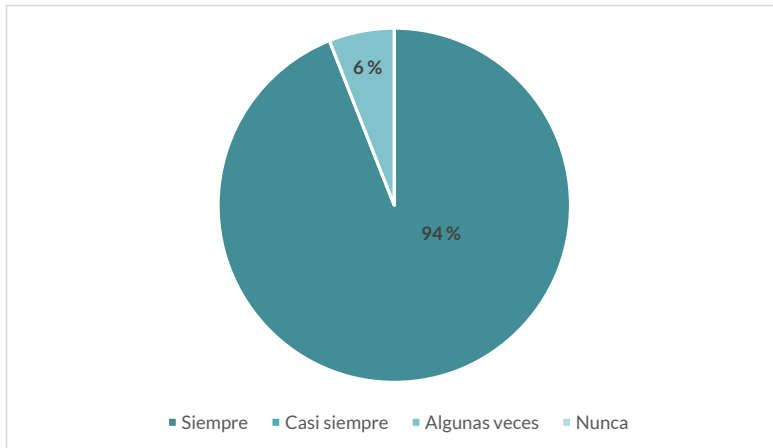
*¿Qué tipo de actividades de re creación te gustaría que el docente llevará a cabo en su clase?*



En la figura 7, nos damos cuenta que el 95 % de los estudiantes opinan que es necesario que durante las clases en línea se lleven a cabo actividades de re creación y el 6 % opina que algunas veces.

**Figura 7**

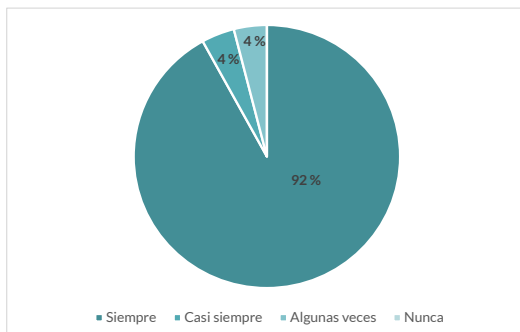
*¿Consideras necesario la re creación durante las clases en línea?*



En la figura 8, el 92 % de los estudiantes considera que se sentirían más motivados para aprender si el docente llevara a cabo actividades de re creación durante sus clases, 4 % opina que casi siempre y 4 % opina que algunas veces.

### Figura 8

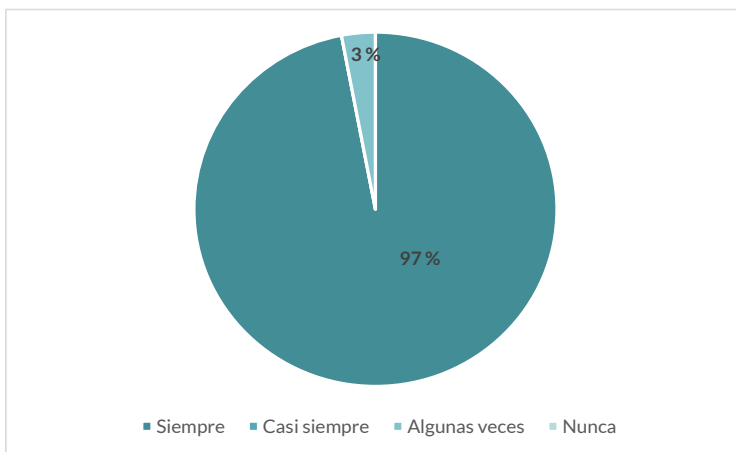
¿Consideras que te sentirías más motivado para seguir aprendiendo si el docente lleva a cabo la re-creación durante las clases?



En la figura 9, el 97 % de los estudiantes considera que de haber espacios re-creativos ayudaría en el desarrollo de sus destrezas y el 3 % opina que algunas veces.

### Figura 9

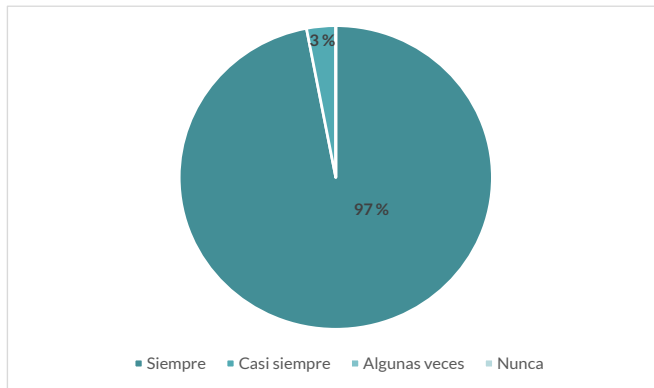
¿Consideras que los espacios re creativos son parte de la cultura organizacional en la institución?



La figura 10 nos muestra que el 97 % de los estudiantes consideran que siempre es necesario que existan espacios idóneos para re creación en el Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco y el 3 % opina que casi siempre.

**Figura 10**

*¿Consideras necesario que existan espacios idóneos para la re creación en tu institución?*



A continuación, derivado de los resultados que se obtuvieron, se mencionan algunas estrategias que le permitan al docente impulsar una cultura organizacional de re creación con los estudiantes de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial al impartir sus clases:

- Llevar a cabo juegos lúdicos antes o después de la clase para tener a los estudiantes motivados y con energía.
- Realizar actividades de gimnasia cerebral para tener atentos a los estudiantes. Efectuar actividades durante la clase que pongan en desarrollo las destrezas de los estudiantes para que estén más atentos y motivados.
- En la institución es necesario que existan espacios re creativos donde los estudiantes puedan tener momentos en los que generen energías del músculo y del cerebro, mediante el oportuno descanso proporcionado por una actividad que será tanto más beneficiosa, cuanto más se aparte de las actividades diarias.
- También es de suma importancia que al término de cada uno de los temas o de las unidades, el estudiante haga una re-creación de los temas vistos para que pueda recordar más vivamente el significado de ese acontecimiento o de ese evento, lo cual ayudará a que el tema se comprenda mejor, se divierta el estudiante y lo vea aplicado en la vida diaria.
- Una vez que se retomen las clases presenciales se sugiere realizar por lo menos dos veces al mes una actividad de re creación al aire libre antes de iniciar sus clases (por ejemplo: puede ser realizar una caminata de 10 minutos, hacer un concurso de carreras, realizar ejercicio físico y de respiración para relajación, entre otros).
- Por último, y no menos importante, es necesario que el docente ocupe herramientas digitales para la gamificación (técnica de aprendizaje que traslada

todo el ámbito de los juegos al ámbito educativo) en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por ejemplo:

- Crear y editar audio digital (podcast educativo).
- Utilizar marcadores sociales para compartir los recursos entre los estudiantes.
- Usar blogs y wikis para generar plataformas de aprendizaje en línea dirigidas a sus estudiantes.
- Aprovechar las imágenes digitales para su ejemplificación de un tema visto.
- Usar contenidos audiovisuales para despertar en los estudiantes el interés en los temas.
- Utilizar infografías para estimular visualmente a los estudiantes.
- Utilizar las redes sociales para conectarse con colegas y crecer profesionalmente.
- Elaborar presentaciones llamativas para proyectar algún tema de interés.
- Recopilar un e-portafolio para su autodesarrollo.
- Tener conocimiento sobre seguridad online.
- Ser capaz de detectar el plagio en los trabajos de sus estudiantes.
- Crear videos tutoriales.
- Recopilar contenido de la web citado de fuentes confiables para su consulta.
- Usar y proporcionar a los estudiantes las herramientas de gestión de tareas necesarias para organizar su trabajo.

## Conclusiones

Se cumplieron los objetivos de la investigación derivado a que el impacto ha sido positivo, dado que el 85% de los estudiantes opinan que los docentes utilizan juegos para reforzar el aprendizaje. Esta actividad de re-creación funciona y es aceptada de una manera muy agradable, por lo que los alumnos más tímidos se motivaron a participar. Debido a ello se generó un ambiente de confianza entre el grupo a pesar de que no se conocen en persona.

Como respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de la re creación como estrategia de enseñanza para estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco durante el confinamiento por COVID-19?, concluir que al aplicar las TICs para la re creación en el desarrollo de las clases en línea, consigue los resultados deseados en términos de motivar e interesar al estudiante en la clase, que participe activamente y colabore durante las sesiones.

Es prioritario que los docentes conozcan las ventajas de la re creación y apliquen herramientas elementales durante el desarrollo de la clase. Se puede lograr que el alumno tenga una mejor disposición para aprender, así como una mejor actitud en la

participación durante la clase y en la realización de las actividades. En consecuencia, se logrará un mejor aprendizaje.

A través de la recreación y el juego, el estudiante tiene una mejor disposición en la participación y favorece su vinculación afectiva con sus semejantes, la cual se manifiesta en sus valores y su comportamiento para así poder expresarlos vivencialmente con entusiasmo y alegría.

El estudiante alcanza una satisfacción personal, por ello en esta investigación se ha planteado la recreación como un enfoque pedagógico que no pretende la discusión sobre el tema, sino una reflexión sobre las posibilidades que nos brinda dentro de la enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados que obtienen los estudiantes en su formación.

Es importante que todos los docentes cuenten con las habilidades que les permitan atender a los grupos de estudiantes en clases virtuales con las particularidades y características que identifican a cada grupo a fin de cumplir los objetivos de cada materia que se imparte en la modalidad a distancia.

Finalmente es transcendental este tema para llevar a cabo una mejor práctica docente, en la que se invita a romper estereotipos sobre lo cotidiano que resulta la escuela, en muchos casos los estudiantes pueden entrar en situaciones de aburrimiento o cansancio, sin embargo, es necesario aplicar este enfoque para transformar el contexto de forma placentera y divertida, por último, es cierto, que implica todo un reto para muchos docentes, pero sin duda vale la pena el esfuerzo para incentivar al estudiante.

## Fuentes de información

Alemán, B. (2014). Estrategia metodológica para la motivación profesional de los estudiantes de la carrera de medicina. *Revista Médica Electrónica*, 40(4). [http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/rt/printerFriendly/2307/html\\_497](http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/rt/printerFriendly/2307/html_497).

Apaza, C. M., Seminario, R. S., y Santa-Cruz, J.E. (2020). Factores psicosociales durante el confinamiento por el Covid-19 Perú, *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 402-410. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559022/29063559022.pdf>

Areito, L. G. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 4(1), 9-32. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>.

Ariño, A., Martínez, M., Llopis, R., Pons, E., y Prades, A. (2019). *Via Universitària: Accés condicions d'aprenentatge expectatives i retorns dels estudis universitaris*. <https://bit.ly/3eYN8Wd>.

- Beltrán, G. E., Amaiquema, F. A., y López, F. R. (2020). La motivación en la enseñanza en línea. *Conrado*, 16(75), 316-321. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000400316](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000400316).
- Romero, C. E., y Saavedra, E. S. (2016). Impacto de un programa recreativo en la resiliencia de estudiantes de 7º. grado de un colegio primario, *Liberabit. Revista de psicología*, 22(1), 43-56 de <https://www.redalyc.org/pdf/686/68646348004.pdf>
- De la Hoz, J. E. (2017). Estilos de gestión y cultura institucional en las organizaciones. Escolares, *Encuentros*, 15(1), 61-75 <https://www.redalyc.org/pdf/4766/476655855004.pdf>
- Brooks, S. K., Webster, R.K., Smith, Woodland, E., Wessely, L., Greenberg, S., y Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395, 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8).
- Mendoza, L. M. (2020). Lo que la pandemia nos enseñó sobre la educación a distancia, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50,3 343-352 <https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27063237028/html/index.html>
- Turpo, J. T., y Jaimes, D. (2017). Estudio de los vínculos entre cultura organizacional y calidad de los servicios educativos en la imagen institucional de una universidad privada confesional. *Apuntes universitarios. Revista de investigación*, 7(1), 97-116 <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467650996005.pdf>
- Duarte, R. E., Velasco, Á. E., y Rodríguez, A. S. (2021). *Emergencia Sanitaria COVID-19 Salud psicológica y estrés: Factores a considerar en el distanciamiento social en los universitarios*. Newton.
- Banco Mundial. (2020). *COVID-19: Impacto en la educación y respuestas de política pública*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33696/148198SP.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Gelvis, A. C. (2017). Actividades recreativas para fortalecer el rendimiento escolar de los estudiantes. *Revista Científic*, 2(4), 46-63. doi:<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.2.4.3.46-63>
- Gottlieb, C., Novelli, S., y Silva, Á. (2016). La Recreación Organizacional como herramienta al servicio de la Responsabilidad Social de las organizaciones. *Cuadernos de RSO*. 4(2),47-62
- Gunes, A. (8 de mayo 2020). El coronavirus le devolvió la relevancia a la institución de la familia, *Anadolu Agency*. <https://www.aa.com.tr/es/an%C3%A1lisis/el-coronavirusle-devolvi%C3%B3-la-relevanciaa-la-instituci%C3%B3n-de-la-familia/1834341>

- Gutiérrez, J. A. (Septiembre de 2015). Revisión de literatura acerca de la cultura organizacional en el <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2296/1/Maestranter%20Ing.%20Jazmín%20Andrade%20Gutiérrez%20-%20Trabajo%20de%20titulación%20%20Revisión%20de%20la%20literatura%20acerca%20de%20la%20Cultura%20Organiza~1.pdf>
- Covarrubias, L. Y. (2021). Educación a distancia: transformación de los aprendizajes. *Telos*, 23(1), 150-158. <https://www.redalyc.org/journal/993/99365404012/99365404012.pdf>
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., y Bond, A. (27 de marzo del 2020). The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning. *Educause Review*.
- IESALC. (2020). COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. *Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-060420-ES-2.pdf>
- IISUE. (2020a). *Educación y pandemia. Una visión académica*. UNAM. [https://www.iisue.unam.mx/investigacion/textos/educacion\\_pandemia.pdf](https://www.iisue.unam.mx/investigacion/textos/educacion_pandemia.pdf)
- INEGI. (2020b). *Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación (ECOVID-ED) 2020*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/ecovided/2020/doc/ecovid\\_ed\\_2020\\_nota\\_tecnica.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/ecovided/2020/doc/ecovid_ed_2020_nota_tecnica.pdf)
- INEGI2. (2020). *Tecnologías de la información y comunicaciones TIC's en hogares*. <https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/>
- Pérez, E., Vázquez, A., y Camberg S. (2021). Educación a distancia en tiempos de COVID-19: Análisis desde la perspectiva de los estudiantes universitarios, *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 331-350. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.27855>
- Pachay-López, M. J., y Rodríguez-Gámez, M. R. (2020). La deserción escolar: Una perspectiva compleja en tiempos de pandemia. *Polo del conocimiento*, 6(10). <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Loyo de Falcón, R. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente, *Omnia*, 21(2), 53-70. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73743366004.pdf>
- Lucio, P. B., Zimerman, A. A., Altamirano, C. A., Alcaraz, V. A., y Domínguez, J. L. (2020). Encuesta Nacional a Docentes ante el COVID-19. Retos para la educación a distancia. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50, 41-88.



- Alemán, B., Navarro de Armas, O., Suárez, M., Izquierdo, Y., Encinas, T. (2018). La motivación en el contexto de enseñanza-aprendizaje en carreras de las ciencias médicas, *Revista médica electrónica*, 40(4). [http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/2307/html\\_497](http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/2307/html_497)
- Camacho, R., Rivas, C., Gaspar, M. y Quiñones, C. (2020). Innovación y tecnología educativa en el contexto actual latinoamericano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26, 460-471. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146030/28064146030.pdf>
- MCFA. (2021). COVID-19 *Impacto de la pandemia y sus secuelas en la educación*. Member of ChildFund Alliance. Educo. [https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/7434\\_d\\_informe-educo-covid-19.pdf](https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/7434_d_informe-educo-covid-19.pdf)
- Miraglia, M. I. (2020). Virtualización de la enseñanza, selección de recursos y aprendizaje colaborativo. *Trayectoria, Práctica docente en educación artística*, 8, 108-126. <http://www.ojs.arte.unicen.edu.ar/index.php/trayectoria/article/view/911>
- Murillo, F., y Duk, C. (2020). El Covid-19 y las brechas educativas. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 14(1), 11-13. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782020000100011>
- Alvarado, M., Rosario, V. M., y Robles, M.L. (2020). *La pandemia de la COVID-19 como oportunidad para repensar la educación superior en México*. <http://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones/coorinv/pdf/dig-educacion-covid.pdf>
- Navas, L. C. (2015). Diseño de un programa de Recreación organizada dirigido a los estudiantes del Instituto Pedagógico de Caracas, *Universidad Pedagógica Experimental Libertador*, 85(39), 155-172. <http://www.scielo.org.ve/pdf/ri/v39n85/art09.pdf>
- ONU (16 de Septiembre de 2020). La pandemia de la COVID-19 y sus efectos económicos en las mujeres: la historia detrás de los números. [https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/9/feature-covid-19-economic-impacts-on-women?gclid=CjwKCAjw9aiIBhA1EiwAJ\\_GTSljuv53EDqY5sGmMm-Nn1FZVxje7ch\\_AVqjzoAM9PTmmys8CTRvIBoCs1gQAvD\\_BwE](https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/9/feature-covid-19-economic-impacts-on-women?gclid=CjwKCAjw9aiIBhA1EiwAJ_GTSljuv53EDqY5sGmMm-Nn1FZVxje7ch_AVqjzoAM9PTmmys8CTRvIBoCs1gQAvD_BwE)
- Rivera, A. D., y Silva, R. (2019). Aprender a convivir en educación superior desde la práctica docente, para una sociedad democrática. *Formación universitaria*, 12(2), 51-62. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062019000200051](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062019000200051)
- Miguel Román, J. A. (2020). La educación superior en tiempos de pandemia: una visión desde dentro del proceso formativo. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50, 13-40. [https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27063237017/html/index.html#redalyc\\_27063237017\\_ref15](https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27063237017/html/index.html#redalyc_27063237017_ref15)

Gobierno de México (2020). *Lineamientos de acción Covid-19 instituciones públicas de educación superior*. [http://www.anuies.mx/recursos/pdf/LINEAMIENTOS\\_COVID-19\\_IES\\_SES\\_VFINAL.pdf](http://www.anuies.mx/recursos/pdf/LINEAMIENTOS_COVID-19_IES_SES_VFINAL.pdf)

Serna, J. M. (2020). *Aspectos Psicológicos del COVID-19*. Tektime.

Silva, M. A. (2020). La confrontación entre estadísticas oficiales y no oficiales: la punta del iceberg de un problema de concepción de salud. En Roncal, Ximena y Salazar, Robinson (Coords). *América Latina después del 2020. Colección Insumisos Latinoamericanos*, (pp. 127-156) El aleph.[www.doi.org/10.38202/americalatina2020](http://www.doi.org/10.38202/americalatina2020)

Toasa, J. M. (2017). *Espacios recreativos y el rendimiento del proceso de la enseñanza aprendizaje de los estudiantes de educación media de la Unidad Educativa Isabel la Católica del cantón Pillaro provincia, Tungurahua*. (Tesis de licenciatura no publicada) Universidad Técnica de Ambato.<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26523/1/1804865747%20TOASA%20YACHIMBA%20JULIO%20MIGUEL.pdf>

UNESCO. (2020). *Interrupción educativa y respuesta al Covid-19*. París, Francia. <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>.

Villa, A. M. (2020). *Covid-19: Educación en línea va más allá de dar clases por videoconferencia*. *Boletín de Prensa de la Universidad Iberoamericana*. . <https://ibero.mx/prensa/covid-19-educacion-en-linea-va-mas-alla-de-dar-clases-por-videoconferencia>

WEF. (2020). *3 ways the coronavirus pandemic could reshape education*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/3-ways-coronavirus-is-reshaping-education-and-what-changes-might-be-here-to-stay/>

# 9

## Parte II

### Capítulo

#### Percepción de los estudiantes sobre un modelo híbrido con un enfoque de aprendizaje invertido

Jesús Domínguez Gutú  
Emmanuel Gordillo Espinoza  
Gilberto Abelino Trejo Trejo  
Fernando Exiquio Constantino González

## Resumen

La COVID-19 ha originado un cambio radical en el sector educativo en México. Sorpresivamente y sin tiempo para efectuar una planeación adecuada, el proceso educativo se tuvo que realizar con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), lo que dio paso de una modalidad presencial a una modalidad remota de emergencia, y realizó un cambio cultural en los docentes para incluir la tecnología en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este caso de estudio se centró en conocer la percepción de los estudiantes inscritos en el segundo cuatrimestre de la División de Tecnologías de la Información de la Universidad Tecnológica de la Selva, que se encuentra ubicada en la ciudad de Ocosingo, Chiapas, México, en un contexto donde el acceso a la tecnología y a la conectividad es sumamente difícil. Este estudio se efectuó bajo un enfoque cuantitativo cuasi experimental y descriptivo, para el cual se utilizó la encuesta como herramienta de recolección de información, con preguntas cerradas bajo la escala de Likert. Los resultados demuestran que utilizar un modelo híbrido con un enfoque de aprendizaje invertido favorece el aprendizaje en los estudiantes, por lo que, el modelo descrito es factible para seguirse utilizando hasta que la contingencia haya finalizado. Esto permitirá un cambio cultural en los docentes y organizacional dentro de la institución, para la utilización de herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

## Abstract

COVID-19 has caused a radical change in the Educational Sector in Mexico. Surprisingly and without time to carry out adequate planning, the educational process had to be carried out with the use of Information and Communication Technologies (ICT), going from a face to face learning modality to a remote emergency modality, making a cultural change in teachers to include technology in the teaching and learning process. This case study focused on knowing the perception of students enrolled in the second term of the Information Technology Division of the Universidad Tecnológica de La Selva, which is located in the city of Ocosingo, Chiapas, Mexico, in a background where access to technology and connectivity is extremely difficult. This study was carried out under a quantitative, quasi-experimental and descriptive approach, using the survey as an information gathering tool, including closed-ended questions under the Likert scale. The results show that using a hybrid model with a flipped learning approach benefits students' learning, therefore, the previous described model is feasible to continue using until the contingency has ended, allowing a cultural evolution in teachers and organizational transformation within the institution towards the use of technological tools in the teaching and learning process.

# Introducción

La Universidad Tecnológica de la Selva fue creada en 1997, como parte de los acuerdos de San Andrés Larráinzar alcanzados por el movimiento indígena del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en 1994, cuya única finalidad era brindar educación superior a los estudiantes indígenas egresados del nivel medio superior de la región selva del estado de Chiapas. La institución se encuentra ubicada en la cabecera municipal de Ocosingo, Chiapas, México, en la antesala de la Selva Lacandona del estado, cuenta con tres unidades académicas distribuidas en la región norte, fronteriza y selva.

## Planteamiento del problema

La COVID-19 puso de cabeza al mundo entero y mandó a un aislamiento obligatorio, por ende, los procesos educativos tuvieron que adaptarse a esa modalidad de emergencia para no detenerse. En la busca de la adaptabilidad, muchas instituciones del mundo que no estaban acostumbradas a diversificar su oferta educativa a través de modalidades diferentes a la presencial, tuvieron dificultades y dejaron que los docentes fueran los encargados de definir las estrategias de cómo trabajarían; a diferencia de instituciones que constantemente están en búsqueda de innovación educativa, las cuales no se les dificultó pasar de la presencialidad a la virtualidad los procesos de enseñanza y aprendizaje (Sepúlveda, 2020).

La Universidad Tecnológica de la Selva es una de tantas instituciones en el país que no había trabajado una modalidad diferente a la presencial. Sin embargo, a raíz de la pandemia ocasionada por la COVID-19, cambió el escenario típico de un día de clases en el aula, (donde el profesor era el centro del conocimiento y permanece al frente de los alumnos), a una modalidad virtual, cuyo principal obstáculo, es que la mayoría de los alumnos provienen de las comunidades indígenas del municipio de Ocosingo y aledaños a éste, donde el acceso a la tecnología es completamente difícil. El contar con una computadora para la realización de sus actividades escolares y el acceso a la conectividad de internet fue el principal problema de la mayoría de los estudiantes por ser de escasos recursos económicos. Sin embargo, muchos de ellos, encontraron la opción en las comunidades cercanas con acceso a internet, donde adquirieron fichas pre pagadas con tiempo limitado, otros acudieron a los cibercafés para la realización de sus actividades académicas, mientras, algunos más se mudaron a la cabecera municipal para acceder a éstos servicios o utilizando datos móviles desde sus propios dispositivos. Afirmándose los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020) en el último Censo de Población y Vivienda sobre la Disponibilidad de las TIC en el municipio. Aunado a todas estas dificultades, la universidad está ubicada en un municipio donde los problemas sociales se suscitan de manera constante, en ocasiones los grupos sociales cortan las líneas de telecomunicaciones como un acto de presión para que sus peticiones sean escuchadas por el gobierno, pero afectan a diferentes municipios. Ocosingo es uno de los más afectados.

Aunque los estudiantes de hoy son nativos digitales por naturaleza, de acuerdo con lo que propone Prensky (2011), la mayoría utiliza la tecnología con fines de ocio, más no para sus actividades escolares, por lo que, otro problema existente en los estudiantes es la falta de competencias digitales con fines académicos (Díaz-Arce y Loyola-Illescas, 2021). Aunque la mayoría de éstos aprendió fácilmente durante la transición de la presencialidad a la virtualidad, no fue el mismo caso para aquellos que viven en zonas más marginadas y sin servicios básicos, como energía eléctrica, pues el 7.5 % de la población en el municipio carece de este servicio (INEGI, 2020), el proceso fue algo complejo en algunos casos optaron por darse de baja de la institución. Aunado a esta carencia de competencias digitales en los estudiantes, encontramos que la mayoría de profesores no hacía uso de las tecnologías como apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje, por lo cual se les dificultó transitar a esta nueva modalidad. Esto dejó de entrever su carencia de competencias digitales. (Díaz-Arce y Loyola-Illescas, 2021).

La mayoría de las instituciones de educación superior del estado y el país, no estaban preparadas para transitar de la presencialidad a la virtualidad de manera rápida y efectiva. La falta de conocimiento de la parte directiva en la implementación de una modalidad virtual ocasionó que esta transición fuera más lenta. En particular, algunos profesores utilizaron una plataforma educativa como apoyo a las clases virtuales, tales como Moodle o Classroom, donde proporcionaban materiales didácticos a sus estudiantes y recibían de tareas; algunos otros brindaron clases virtuales con la ayuda de las herramientas de videoconferencias Zoom o Google Meet, como si estuvieran dando clases presenciales; sin embargo, otros estuvieron utilizando como principal medio de contacto y recepción de actividades académicas el correo electrónico y la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp. Lo anterior se debió a la flexibilidad impuesta por las autoridades académicas y la falta de conocimiento para trabajar en esta nueva modalidad, pues se pensaba que la pandemia no duraría mucho tiempo.

Por otro lado, la falta de capacitación docente en la utilización de herramientas tecnológicas para la diversificación de su cátedra en una modalidad en línea, propició las quejas constantes de los estudiantes en las redes sociales oficiales de la institución, motivo por el cual, aunque un poco tarde, después de seis meses de haber iniciado la pandemia, la institución comenzó un plan de capacitación docente para reducir este impacto negativo en sus estudiantes. Sin embargo, un curso de 30 horas es insuficiente para que los docentes puedan implementar algunas herramientas mostradas en estos, caso contrario a lo que menciona Jeff Maggioncalda, CEO de Coursera, “A medida que las universidades desarrollen sus propias competencias digitales, [...] se convertirá en una transformación digital duradera de la educación superior” (citado por Lederman, 2020, p. 27). Además de la falta de contextualización de la parte directiva en la creación de ambientes virtuales de aprendizaje, éste ha quedado en manos de los docentes para su implementación, así como del desarrollo de los recursos didácticos digitales que les proporcionan a sus estudiantes, sin importar la diversificación de los estilos de aprendizaje de estos últimos, lo cual siguió motivando el descontento de los estudiantes de la institución.

Por todo lo anterior, el impacto en los estudiantes por la diversificación de las herramientas utilizadas por sus docentes durante la pandemia fue negativa, los

alumnos expresaron su sentir hacia sus tutores de grupo, quienes notaban que su aprendizaje no era efectivo, debido a que algunos maestros únicamente les enviaban un PDF para leer y la rúbrica. Además de la tarea que tenían que desarrollar. En otros casos, únicamente enviaban las rúbricas; además, otros docentes utilizaban una clase virtual por Zoom o Google Meet, pero se la pasaban leyendo diapositivas con el contenido de algún tema, sin diversificar las herramientas tecnológicas para impartir su cátedra en una modalidad en línea.

## Justificación

Existe la necesidad de transformar los contenidos educativos actuales para aprender a pensar en un nuevo mundo interconectado el cual requiere habilidades que las escuelas no están ayudando a desarrollar. Estas últimas no pueden continuar enseñando sólo disciplinas aisladas basadas en el simple diálogo del profesor, en cambio deberían diseñar actividades con características que permitan a los estudiantes adquirir sus propias competencias y con el fin de que el aprendizaje esté centrado en el estudiante y no el profesor.

En esta nueva normalidad, un modelo híbrido es aquel que mezcla actividades síncronas y asíncronas para que el alumno desarrolle su aprendizaje hasta que se vuelva significativo. Por medio del aprendizaje invertido, como enfoque pedagógico se transforma la dinámica de una clase virtual (sesión síncrona) y permite que las actividades se desarrollen en un ambiente interactivo, donde el profesor guía a los alumnos a ese aprendizaje o aplicación de los conceptos que le ayudarán a adquirir las competencias planteadas en los objetivos de aprendizaje de las unidades temáticas. De esta manera se evitan sesiones aburridas y de poco interés, lo cual evita el síndrome de *burnout*<sup>1</sup> en los alumnos y fomenta el aprendizaje activo y la participación de los estudiantes.

El presente proyecto de investigación tuvo la firme intención de proponer un modelo híbrido con aprendizaje invertido en la Universidad Tecnológica de la Selva, ubicada en la ciudad de Ocosingo, Chiapas, como un enfoque que ayudará a aprovechar las herramientas tecnológicas para ofrecer una diversificación de contenidos educativos a los estudiantes y permitira redefinir el tiempo de la clase virtual en un ambiente centrado en el estudiante.

## Objetivo

Conocer la percepción de los estudiantes del segundo cuatrimestre de la División de Tecnologías de la Información que cursaron sus asignaturas bajo un modelo híbrido y con un enfoque de aprendizaje invertido durante el periodo enero-abril 2021.

---

<sup>1</sup> De acuerdo a Maslach, Jackson y Leiter (1986) es la forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal.

## Marco teórico

### Modalidad en línea, virtual, a distancia y remota de emergencia

A partir de marzo del 2020, todo el sistema educativo debió migrar hacia una educación mediada por la tecnología, pero es importante conocer cuáles son las características de los modelos de educación que existen para un aprendizaje diferente al presencial. En la figura 1, podemos observar las características de los modelos de educación en línea, virtual y a distancia, los cuales se han desarrollado por correspondencia hasta la utilización del internet.

**Figura 1**

*Características de los modelos de educación en línea, virtual y a distancia*

	Descripción del modelo	Rol docente
Educación en línea	Los docentes y alumnos participan e interactúan, a través de recursos tecnológicos como el internet y las redes de computadoras de manera sincrónica, es decir, convergen en tiempo real para el desarrollo del proceso de aprendizaje.	Acompañan y asisten al alumno en su proceso de aprendizaje, recibiendo el nombre de tutores.
Educación Virtual	Forzosamente se requiere de recursos tecnológicos como una tablet o computadora, conexión a internet y el uso de una plataforma educativa. Los docentes y alumnos no coinciden en horario, por lo que, el aprendizaje se desarrolla de manera asincrónica, los alumnos revisan los recursos didácticos y se discuten las dudas en foros donde participa todo el grupo.	Comparte los recursos didácticos, revisa las actividades que entregan los estudiantes y entrega la retroalimentación de las actividades, todo en la plataforma educativa.
Educación a distancia	Puede tener una parte de presencialidad y otra virtual, dependerá de la Institución que la ofrece, no se requiere de conexión a internet o recursos computacionales. Los alumnos tienen control sobre su tiempo de estudios, espacio y ritmo de aprendizaje. Los recursos didácticos pueden ser entregados físicamente o enviarse por correo postal, incluso reproducciones en radio y televisión.	Es responsable de entregar los recursos didácticos, recibe las actividades de los alumnos, debe calificarlos y acreditarlos, además, debe realizar la retroalimentación vía telefónica, por correo electrónico o mensajes de texto.

Fuente: elaboración propia, basado de Ibáñez (2020).

Con la llegada de la COVID-19, surge una nueva educación llamada remota de emergencia, la cual tuvo que ser implementada en un corto tiempo por todas las instituciones de educación en los diferentes niveles educativos. Su principal característica fue pasar el proceso de enseñanza y aprendizaje presencial a una educación virtual, en línea o a distancia (Ibáñez, 2020), utilizando como principal recurso la tecnología. Sin embargo, dependió de las herramientas que los docentes tuvieran a su alcance, sin seguir un diseño y planeación instruccional para el aprendizaje efectivo que diera solución temporal a la emergencia actual (Hodges et al., 2020).

### Competencias digitales

Las competencias digitales son un conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas y habilidades, conjugadas con valores y actitudes, permitiendo una utilización estratégica de la información, que permiten alcanzar objetivos de conocimiento tácito



y explícito, con herramientas propias de las tecnologías digitales. Estas competencias se evidencian en el dominio estratégico de cinco grandes capacidades asociadas respectivamente a las diferentes dimensiones de la competencia digital: acceso, adopción, adaptación, apropiación e innovación (Adell, 2014).

La competencia digital es una de esas competencias clave, mediante el sujeto debe ser capaz de usar los ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, así como comunicarse y participar en redes de colaboración a través de Internet. Se trata, pues, de que las personas estén alfabetizadas digitalmente (Barroso y Llorente, 2007).

Como afirma Schalk (2010), los estudiantes en su mayoría ya son “ciudadanos digitales, mientras que la formación de docentes y las prácticas de las aulas en todos los niveles educativos sigue estancada en el siglo XX” (p. 3). Bajo esta afirmación se deduce que la implementación de las TIC es un proceso complejo para los docentes que no tienen las competencias digitales y pedagógicas que les permita implementar el uso de herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza. En cambio, de acuerdo con Falck, Klutting y Peirano (2012), en los países como Corea del Sur, Finlandia y Singapur, la formación de profesores y los cambios pedagógicos se enfocan en la utilización de las TIC. Lo anterior provoca que sus profesores adquieran primordialmente las competencias digitales y herramientas pedagógicas que les permitan hacer un uso óptimo de la tecnología en la educación.

Dentro del sistema educativo, se necesita hacer énfasis en el desarrollo de planes de capacitación para la formación de docentes, así como, en el desarrollo de los nuevos planes de estudios para la formación pedagógica de docentes, donde se incluya el desarrollo de éstas competencias digitales a fin de que puedan incorporarlas en su labor docente. De acuerdo con Guàrdia (2016), el uso de las herramientas tecnológicas no es únicamente la utilización de programas de presentación, hojas de cálculo, multimedia, etc., sino que es más un proceso de planeación alineado a los contenidos temáticos, pero esto no implica que la tecnología, reemplace al maestro, como algunos insisten en vaticinar.

Aún hace falta mucho por hacer como instituciones de educación y es necesario replantear el enfoque del uso de las TIC en la educación. De acuerdo con Bastiani *et al.*, (2012), en México y especialmente en Chiapas muchos docentes se formaron sin competencias digitales, sin una formación pedagógica y peor aún, existen muchos docentes que ni siquiera tienen la intención de actualizarse y otros a los cuales no les interesa que nuestro sistema educativo mejore y sea de mejor calidad.

### *La brecha digital*

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son parte de la sociedad actual (Castells, 2001). Éstas influyen en el quehacer diario de las personas y en una economía globalizada, donde los espacios y las comunicaciones se modifican gracias a estos avances (Cantón y Ferrero, 2014). Sin embargo, estas tecnologías no están al

alcance de todos y se ha dejado ver en esta pandemia, donde muy pocos lograron tener acceso a educación y trabajo en casa (*home office*), esto se debe a la brecha digital que hay en el país. De acuerdo con la definición de Rodríguez (2016) es “la diferencia que existe entre individuos y sociedades que tienen acceso a los recursos tecnológicos de cómputo, telecomunicaciones e internet” (p. 21).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2001) indica que la brecha digital es aquella que se da entre varios sectores y en diferentes niveles socioeconómicos con respecto a sus oportunidades de acceso a las TIC y la utilización para diferentes actividades. Además, para hacer un país competitivo dentro de este mundo globalizado se requiere el establecer políticas estatales y nacionales específicas que, a su vez, se enmarquen en políticas internacionales que permitan que el país pueda desarrollarse de manera social, económica y política a través del uso de las TIC (Ocampo, Camarena y De Luna, 2011).

Thiri6n y Valle (2017) en un estudio sobre brecha digital, encontraron que los estados m1s rezagados en el desarrollo de las TIC fueron Durango, Guerrero y Chiapas. En un mismo an1lisis en 2018, volvi6 a estar presente Chiapas y Guerrero. No es sorprendente encontrar a Chiapas en estas estadísticas, si 94 % de su poblaci6n estaba en situaci6n de pobreza o vulnerabilidad por carencias o ingresos (INEGI, 2018). Adem1s, el Índice del Desarrollo de las TIC (IDT, 2020) encontr6 que el estado con mayor desarrollo en cuanto a las TIC fue la Ciudad de M1xico, mientras que el estado con peor desarrollo en este rubro fue Chiapas. Como podemos constatar, no ha existido un gran avance en materia de desarrollo tecnol6gico en este estado.

### *Estilos de aprendizaje en estudiantes de Ingeniería*

Se puede definir a los estilos de aprendizaje como las diferentes formas en que los estudiantes aprenden y adquieren conocimientos (S1nchez, 2019; Gravini, 2006), a partir de las estrategias de ense1anza que utilicen los docentes.

Felder y Silverman (1988) propusieron un modelo basado en cinco estilos de aprendizajes de estudiantes de ingeniería: intuitivos y sensibles, visuales y auditivos, inductivos y deductivos, activos y reflexivos y secuenciales y globales. Sin embargo, Felder y Spurlin (2005) actualizan el modelo anterior, a lo cual dejan únicamente las cuatro dimensiones siguientes:

- *Intuitivos* (pensadores abstractos, innovadores, orientados a teorías y significados subyacentes) o *sensibles* (pensadores concretos, prácticos, orientados a hechos y procedimientos).
- *Visuales* (prefieren representaciones visuales del material presentado, como imágenes, diagramas, etc.) o *verbales* (prefieren explicaciones escritas y habladas).

- *Activos* (aprenden probando cosas, disfrutan trabajar en grupo) o *reflexivos* (aprenden pensando en las cosas, prefieren trabajar solos o con un solo compañero).
- *Secuenciales* (siguen un proceso de pensamiento lineal, aprenden en pequeños pasos incrementales) o *globales* (siguen un proceso de pensamiento holístico, aprenden a grandes saltos).

Para los docentes, debe ser importante conocer los estilos de aprendizaje de los estudiantes, a fin de implementar diferentes estrategias de enseñanza que capten su atención, de tal suerte que las clases no sean aburridas y los alumnos adquieran las competencias indicadas en los objetivos de aprendizajes de las asignaturas.

Marcos *et al.*, (2021) describen algunas actividades a desarrollar para que los docentes implementen estrategias de enseñanza (véase tabla 1), de acuerdo con las dimensiones propuestas por Felder y Spurlin.

**Tabla 1**  
*Actividades a desarrollar y/o recursos didácticos que pueden utilizar los docentes*

<b>Dimensiones</b>	<b>Actividades y/o recursos didácticos</b>
Intuitivos	Utilizar mapas conceptuales y mentales realizados en talleres por los alumnos. Problemas abiertos para desarrollar su carácter innovador.
Sensitivos	Realizar exposiciones en pequeños grupos, simulaciones, talleres didácticos, clases prácticas y/o expositivas.
Visuales	Utilizar mapas conceptuales, mapas mentales, infografías, esquemas, tablas o cuadros, diagramas de flujo, gráficos, líneas de tiempo, películas o videos de ejercicios prácticos, realizar actividades en laboratorio o clase.
Verbales	Realizar clases expositivas acompañadas de textos, lecturas, prácticas y ejercicios guiados escritos.
Activos	Realizar trabajos colaborativos, lluvia de ideas, debates dirigidos, resoluciones de problemas, juegos de rol, trabajos prácticos, utilización de plataformas educativas.
Reflexivos	Realizar recogida y/o análisis de datos, antes de llegar a alguna conclusión. Tutorías y <i>feedback</i> formativo para los estudiantes. Formulación de hipótesis y realización/creación de analogías. Utilización de <i>software</i> de simulación.

---

Secuenciales	Asignar tareas para que trabajen fuera de clase, que permitan a los estudiantes practicar los métodos que han revisado en la clase. Uso de ejercicios tipo. Esquemas y resúmenes (todo lo que sea recapitulación).
Globales	Presentación de resultados. Estudios de caso. Resolución de problemas.

---

Fuente. Adaptación de Marcos et al. (2021).

Conociendo los estilos de aprendizajes, es necesario desarrollar los recursos didácticos que los docentes deben presentar a sus estudiantes, además de diseñar las actividades que les permitan desarrollar un aprendizaje significativo.

### *Hacia un aprendizaje híbrido*

Un aprendizaje híbrido es la convergencia entre el ambiente de aprendizaje tradicional, donde el docente se encuentra cara a cara con el estudiante, y un aprendizaje distribuido con la ayuda de la tecnología (Graham, 2006). Por su parte Duart *et al.*, (2008) definen el concepto *híbrido* como la mezcla de la presencialidad con la no presencialidad en las aulas, complementándose una con la otra. El término *blended learning* es un modelo de formación híbrida que combina el aprendizaje presencial con el aprendizaje electrónico (Contreras, González y Fuentes, 2011), el cual se ha consolidado como una opción de educación, a través del aprendizaje mediada por la tecnología (plataformas educativas, y formas de comunicación síncrona y asíncrona) y el aprendizaje presencial en las aulas de clases (Zubieta y Rama, 2015), mediante el que se intenta ofrecer las ventajas del aprendizaje en línea combinadas con los beneficios del aula tradicional (Christensen, Horn y Staker, 2013), (Dziuban, Hartman y Moskal, 2004) pues la combinación de los dos componentes optimiza ambos entornos.

Antes de la pandemia, un aprendizaje híbrido se traducía en la mezcla entre la presencialidad en el aula de clases y la virtualidad con la ayuda de la tecnología. A partir de marzo del 2020, con el advenimiento de la contingencia sanitaria por la COVID-19, surge un nuevo concepto de la educación híbrida. Rama (2020a) la define como “una educación mediada solo por tecnologías digitales y basada en el aprovechamiento de multimodalidades” (p. 120). Este tipo de aprendizaje permite mezclar actividades síncronas a través de videoconferencias por Zoom, Meet o cualquier otra aplicación donde converjan los estudiantes y profesores en tiempo real, y actividades asíncronas donde se efectúa el aprendizaje autónomo del estudiante, quieren realizar actividades en plataformas educativas, lo cual se desarrolla un aprendizaje híbrido completamente virtual.

### *Del modelo de aula invertida al modelo de aprendizaje invertido*

De acuerdo con Perdomo (2017), una reflexión de la educación tradicionalista es que cuando un maestro llega a su clase de una o dos horas académicas, en la cual desarrolla una clase magistral, entrega una serie de conocimientos relevantes sobre un tema, y

en determinados casos se coadyuva de estrategias de aprendizaje para la verificación de la aprehensión de dichos conocimientos. Hasta este punto el docente no puede determinar si los conocimientos fueron adquiridos debido a que no cuenta con una estrategia clara para validar el nivel de comprensión.

Zainuddin y Halili (2016), encontraron que el aula invertida trae impactos positivos hacia las actividades de aprendizaje de los estudiantes, tales como logro, motivación, compromiso e interacción. Además, abordaron la taxonomía de Bloom del dominio cognitivo, lo cual demuestra que los niveles inferiores se abordan antes de clases y los niveles superiores se trabajan durante la clase.

Para Vidal *et al.*, (2016) las estrategias didácticas propuestas en el aula invertida resultan novedosas e importantes debido a la integración de las tendencias pedagógicas contemporáneas más actuales como el constructivismo, que se vinculan al uso de las didácticas particulares y el desarrollo de las TIC y permite asumir que en el proceso queden integradas las operaciones racionales del pensamiento, las habilidades propias de las TIC y los contenidos a abordar en cada aprendizaje.

En el enfoque del aula invertida, el rol del docente requiere necesariamente un cambio del tradicional a uno que permita ser un acompañante cognitivo que ayude a dirigir el aprendizaje del alumno. (Tedesco, 2010)

De acuerdo con la organización estadounidense que promueve el aprendizaje invertido, Flipped Learning Network (FLN, 2014), al aprendizaje invertido como:

Un enfoque pedagógico en el que la instrucción directa se desplaza de la dimensión del aprendizaje grupal a la dimensión del aprendizaje individual, transformándose el espacio grupal restante en un ambiente de aprendizaje dinámico e interactivo en el que el facilitador guía a los estudiantes en la aplicación de los conceptos y en su involucramiento creativo con el contenido del curso. (p. 1)

Sí, el aprendizaje invertido va más allá del aula invertida, ya que no sólo es visualizar contenido fuera del aula, sino que es un proceso de entornos de aprendizaje que fomenta la creación de comunidades de aprendizaje y una cultura de autogestión del aprendizaje, se tendrán alumnos más activos y participativos en cada una de las sesiones de clases.

De acuerdo con el Tecnológico de Monterrey (2014) la mayoría tiende a confundirse entre aula invertida y aprendizaje invertido, pues se tiene una creencia de que son sinónimos. En el primero, se asigna a los estudiantes recursos como texto, video o contenidos adicionales para revisar fuera de clase, y en el aula, no necesariamente se realizan actividades que deriven de los recursos. Para el aprendizaje invertido se requiere un enfoque pedagógico que cambie la dinámica de la instrucción en un ambiente interactivo donde el profesor guíe a los estudiantes en la aplicación de los conceptos y se involucre en su propio aprendizaje de manera activa dentro del salón de

clases, que deriva de los recursos didácticos que se le asignen. En tiempos de pandemia cambiamos el salón de clases por las sesiones síncronas y tendremos sesiones activas y dinámicas.

## **Metodología**

En consonancia, con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con diseño cuasi experimental descriptivo, para conocer las opiniones de los estudiantes que participaron en el aprendizaje de sus asignaturas bajo un modelo híbrido con un enfoque de aprendizaje invertido.

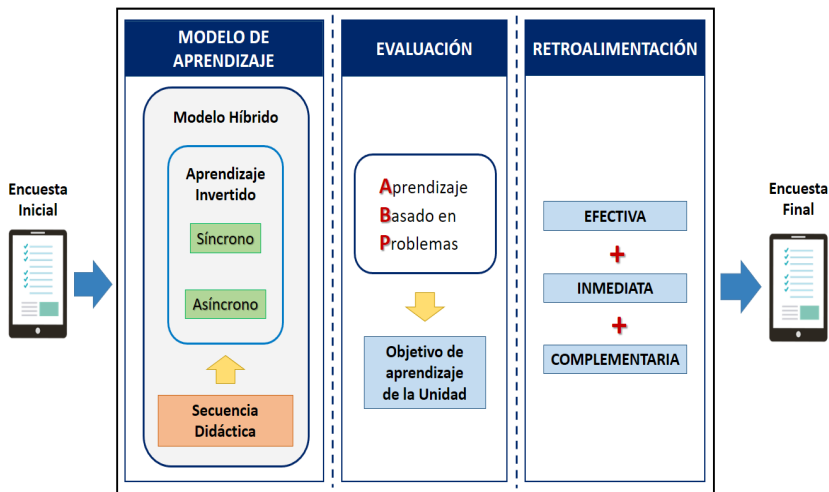
La muestra de este estudio fue no probabilística e intencional que constó de 56 alumnos inscritos en las materias de Fundamentos de Redes y Bases de Datos del segundo cuatrimestre de las carreras de la División de Tecnologías de la Información, durante el periodo enero-abril 2021.

Los instrumentos utilizados para la recopilación de información fueron encuestas en línea a través de Google Forms, una se aplicó al inicio del periodo escolar para conocer los datos generales, adopción tecnológica, estilos de aprendizajes y competencias digitales de los estudiantes, con preguntas dicotómicas y de opción múltiple y al finalizar el periodo, se aplicó otra para conocer la opinión de éstos relación con el modelo utilizado, recursos didácticos proporcionados, acompañamiento y retroalimentación de los docentes, preguntas de opción múltiple, bajo la escala de Likert con respuestas de excelente, muy bien, bien, regular y malo, en otras, muy adecuado, adecuado, indiferente, poco adecuado y nada adecuado.

### *Implementación del modelo híbrido de aprendizaje*

La COVID-19 ha permitido explorar nuevos métodos y modelos de enseñanza y aprendizaje. El modelo híbrido que se implementó para este caso de estudio, se visualiza en la figura 2. Es importante señalar que, antes de diseñar o implementar cualquier modelo de aprendizaje, es fundamental que conozcamos a nuestros estudiantes, por ello se aplicó una encuesta en línea a través de Google Forms con 18 preguntas obteniendo datos generales sobre el manejo de herramientas tecnológicas, competencias digitales y estilos de aprendizaje.

**Figura 2**  
Modelo híbrido implementado



El 89 % de los estudiantes tienen entre 18 y 19 años de edad, el resto oscila entre los 20 y 23 años; asimismo el 23 % son mujeres y el 77 % hombres, el 61 % de éstos menciona que tuvo que trabajar para ayudar a la economía familiar para pagar los gastos que generan sus estudios.

Por otro lado, el 25 % se encuentra en una comunidad indígena donde la conexión a internet es inestable, otro 25 % se tuvo que mover a la localidad más cercana con conectividad estable a internet, sólo el 50 % vive en una ciudad con conexión estable; por otro lado, el 27 % de los alumnos compran fichas para acceso a internet con el fin de desarrollar sus actividades académicas, el 45 % cuenta con una conexión propia en casa, el 9 % utiliza sus datos móviles, otro 9 % utiliza una conexión de un familiar o amigo y el 10 % usa un cibercafé. Cave, Guerrero y Mariscal (2019) mencionan que en Chiapas únicamente el 16.5 % de los hogares cuenta con conectividad a internet, lo cual obedece a que es uno de los estados más pobres del país y, por lo tanto, con mayor brecha digital. También hacen mención que Ocosingo (lugar donde se ubica la Universidad) es el municipio con mayor número de localidades sin cobertura de banda ancha móvil, lo que confirma las respuestas obtenidas de los estudiantes.

Para conocer los estilos de aprendizaje de los estudiantes, se siguió el modelo descrito por Felder y Silverman (citado en Ocampo *et al.*, 2014), donde se colocaron tipos de aprendizaje para los estudiantes sobre cómo reciben y procesan la información presentada por los docentes, lo cual se basó en las preguntas propuestas por los dos autores. De acuerdo con Silva (2018) y los resultados obtenidos en la tabla 2, que los estilos de aprendizaje que predominan en nuestros estudiantes son sensitivos-intuitivos, visuales-verbales, secuenciales-globales y activos-reflexivos.

**Tabla 2***Tipos de aprendizaje en los estudiantes*

Tipo de Aprendizaje	%
Ver video tutoriales y seguirlos	17.6
Seguir las instrucciones escritas paso a paso	12.2
Realizar una actividad práctica que me permita aplicar conceptos teóricos	10.5
Resolver un problema relacionado con el tema	9.2
Revisar ejemplos de un tema y generar una actividad a partir de esa revisión	8.8
Hacer una investigación y resumen de la información	8.5
Sintetizar ideas y hacer un diagrama o dibujo para presentarlas	6.8
Intercambiar opiniones con otros compañeros en una red social	5.1
Escuchar una conferencia y escribir un ensayo sobre ella	4.7
Leer sobre un tema y escribir mi opinión	4.7
Contribuir en la construcción de un documento en línea sobre un tema específico	3.7
Leer y resolver un juego de palabras sobre conceptos teóricos	3.1
Hacer una grabación en audio de un tema, dando mi opinión	2.0
Partir de una situación real de mi entorno y hacer un análisis con base en conceptos teóricos dados	2.0
Hacer una exposición y grabar un video de la misma	1.0

Fuente: Datos de la investigación, 2021.

Una vez que se identificaron los estilos de aprendizaje, se elaboraron los recursos didácticos presentados a los estudiantes con base en los resultados obtenidos en la tabla 2, y de acuerdo con los contenidos de las asignaturas seleccionadas para este caso de estudio, donde ambas son más prácticas que teóricas.

Siguiendo el modelo híbrido mencionado por Rama (2020), se realizó el diseño de secuencias didácticas de aprendizaje semanales (véase figura 3), de acuerdo a los temas de las asignaturas que se desglosan en 15 semanas de clases. En estas secuencias didácticas se colocaron actividades síncronas y asíncronas que permitieron el desarrollo del aprendizaje significativo en los estudiantes. (Díaz-Barriga, 2013)



### Figura 3

#### Formato de secuencia didáctica semanal

##### SECUENCIA DIDÁCTICA DE APRENDIZAJE – Semana X

Profesor:  
Materia:  
Unidad:  
Objetivo:  
Semana:

Fecha a realizar actividad	Contenidos	Actividades	Tiempo estimado a emplear	Recursos y material didáctico	Productos y forma de entrega	Fecha de entrega

Evaluación		
Actividades	Evaluación formativa	Evaluación sumativa
Total	100%	%

Requerimientos para el desarrollo de las actividades:

Fuentes de información

Fuente: Elaboración propia, basado en Díaz-Barriga (2013).

Dentro del diseño de las secuencias didácticas de aprendizaje, se implementó un aprendizaje invertido, en el cual se dejaron actividades de lectura (artículos, capítulos de libro, manuales, infografías, mapas conceptuales, etc.) o prácticas y ejercicios guiados, además de visualizaciones de videos proporcionados en la plataforma educativa, donde aplica lo que leyeron o vieron, en una sesión síncrona programada, con actividades prácticas, ya sean individuales o colaborativas, bajo la guía y supervisión del docente (Chaves, 2019; Fidalgo-Blanco, Sein-Echaluce y García-Peñalvo, 2018).

Al finalizar el periodo, se aplicó otra encuesta en línea con la ayuda de Google Forms que constó de 29 preguntas de opción múltiple, en su mayoría con una escala de Likert, evalúe los recursos didácticos proporcionados por los docentes, las técnicas de evaluación utilizadas, la atención y retroalimentación brindada por éstos y el modelo híbrido implementado.

En la tabla 3 y 4 se muestran los resultados de la opinión de los alumnos sobre los videos y lecturas, ejercicios y prácticas guiadas por los docentes para las actividades asíncronas, con las cuales los estudiantes construyen su conocimiento antes de las actividades planeadas en las sesiones síncronas.

**Tabla 3***Opinión sobre los videos proporcionados por los docentes*

¿Cómo consideras la presentación de los videos proporcionados por el docente?					
Ítem	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Malo
Cantidad de elementos presentados en pantalla (texto, imágenes, gráficos, etc.)	41	12	3	0	0
	73.2%	21.4%	5.4%	0%	0%
Tamaño de letra utilizado	37	14	5	0	0
	66.1%	25.0%	8.9%	0%	0%
Cantidad de texto presentado	37	15	4	0	0
	66.1%	26.8%	7.1%	0%	0%
Animaciones utilizadas	37	15	4	0	0
	66.1%	26.8%	7.1%	0%	0%
Audio (volumen de la voz)	41	12	3	0	0
	73.2%	21.4%	5.4%	0%	0%
Resolución del video	38	13	5	0	0
	67.9%	23.2%	8.9%	0%	0%
Secuencia lógica	39	13	4	0	0
	69.6%	23.2%	7.1%	0%	0%
Claridad en la explicación	44	9	2	1	0
	78.6%	16.1%	3.6%	1.8%	0%

Fuente: Datos de la investigación, 2021.

**Tabla 4***Opinión sobre las lecturas, ejercicios y prácticas guiadas proporcionadas por los docentes*

¿Cómo consideras la presentación de las lecturas (temas), los ejercicios y prácticas guiadas proporcionados por el docente?					
Ítem	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Malo
Tamaño de letra utilizado	37	16	3	0	0
	66.1%	28.6%	5.4%	0%	0%
Cantidad de texto presentado	36	17	3	0	0
	64.3%	30.4%	5.4%	0%	0%
Gráficos e imágenes utilizadas	42	10	4	0	0
	75%	17.9%	7.1%	0%	0%

Resolución de los gráficos e imágenes	40	13	3	0	0
	71.4%	23.2%	5.4%	0%	0%
Secuencia lógica	40	11	5	0	0
	71.4%	19.6%	8.9%	0%	0%
Claridad en la explicación	42	11	3	0	0
	75.0%	19.6%	5.4%	0%	0%
Facilidad de lectura	37	15	3	1	0
	66.1%	26.8%	5.4%	1.8%	0%

Fuente: Datos de la investigación, 2021.

Como se puede observar, más del 66 % de los estudiantes opina que los videos proporcionados son excelentes en su contenido, así como más del 64 % opina de igual manera para las lecturas, ejercicios y prácticas guiadas proporcionadas.

En la tabla 5 podemos visualizar la opinión de los estudiantes con respecto a cuáles son los recursos didácticos que más le ayudaron a comprender los temas de sus asignaturas abordadas durante el periodo.

**Tabla 5**

*Opinión sobre los recursos didácticos que más favoreció en el aprendizaje de los estudiantes*

Recurso didáctico	Frecuencia	%
Videos de ejercicios	49	24.7
Ejercicios guiados en PDF	41	20.7
Prácticas guiadas en PDF	37	18.7
Videos conceptuales	32	16.2
Lecturas en PDF (temas)	10	5.1
Clases virtuales por videoconferencia	9	4.5
Casos de estudio reales en el RA	8	4
Foros de preguntas sobre algún tema o ejercicio	8	4
Casos de estudio aplicados a la realidad	4	2

Fuente: Datos de la investigación, 2021.

Como se puede observar, los recursos que más favorecen el aprendizaje de los estudiantes bajo este modelo son los videos de ejercicios, ejercicios guiados en PDF y las prácticas guiadas en PDF, lo cual afirma que la mayoría de nuestros estudiantes son visuales-verbales y secuenciales-globales, según Silva (2018).

En la Tabla 6 se muestran los resultados de la opinión de los estudiantes con respecto a las técnicas de evaluación que utilizaron los docentes con el fin de cumplir los objetivos de aprendizaje de las unidades abordadas durante el periodo.

**Tabla 6**  
*Opinión sobre las técnicas de evaluación utilizadas por los docentes*

¿Cómo consideras los tipos de evaluación utilizados por el docente para desarrollar tu aprendizaje?					
Ítem	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Malo
Prácticas	44	9	3	0	0
	78.6%	16.1%	5.4%	0%	0%
Ejercicios	41	11	4	0	0
	73.2%	19.6%	7.1%	0%	0%
Casos reales en el resultado de aprendizaje	38	13	5	0	0
	67.9%	23.2%	8.9%	0%	0%

Fuente: Datos de la investigación, 2021.

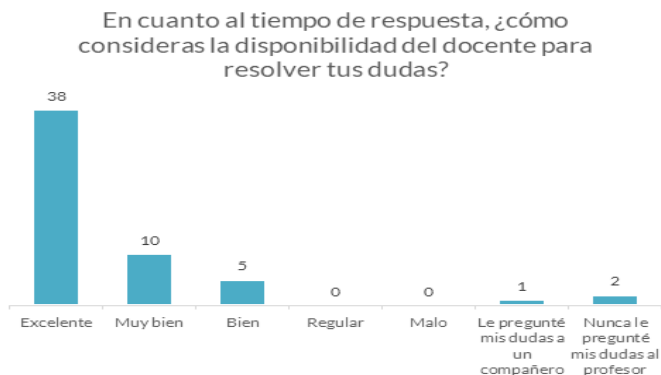
Como podemos observar, más del 67 % de los estudiantes opinaron que las técnicas de evaluación utilizadas fueron excelentes para adquirir su aprendizaje y cumplir con los objetivos de las unidades temáticas de las asignaturas.

La utilización del aprendizaje invertido dio pauta para implementar el modelo de aprendizaje basado en problemas, en el cual se planteó la solución de un problema real o simulado, donde el estudiante analizó la situación planteada y encontró la solución más óptima (Díaz-Barriga, 2005). Se obtuvieron que el 67.9 % de los estudiantes dio una opinión excelente y el 23.2 % de muy bien en la aplicación de casos reales como una de las técnicas de evaluación utilizadas.

En la figura 4, podemos observar la opinión de los estudiantes con respecto a la disponibilidad de los docentes para resolver dudas: el 67.8 % opinó que la disponibilidad fue excelente, mientras que el 17.8 % opinó muy bien, de manera que la mayoría tuvo una opinión favorable de los docentes al estar disponibles en el momento de resolver dudas.

**Figura 4**

*Opinión sobre la disponibilidad de los docentes para resolver dudas*

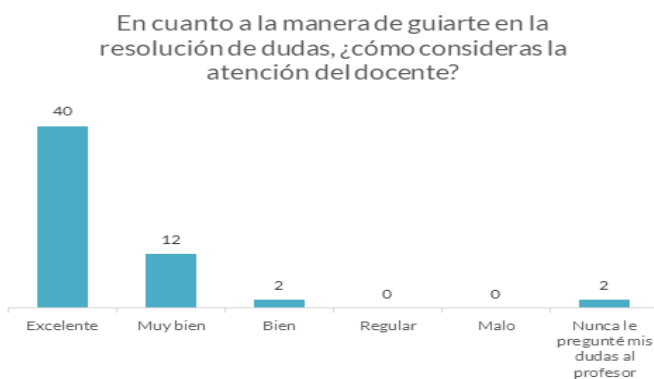


Fuente: datos de la investigación, 2021

En la figura 5, podemos observar la opinión de los estudiantes con respecto a la atención de los docentes para guiarlos a resolver sus dudas: el 71.4 % opinó que la atención fue excelente, mientras que el 21.4 % opinó muy bien, de tal suerte que a la mayoría tuvo una opinión favorable de los docentes en la atención para guiar a sus estudiantes a resolver sus dudas.

**Figura 5**

*Opinión sobre la atención de los docentes para resolver dudas*

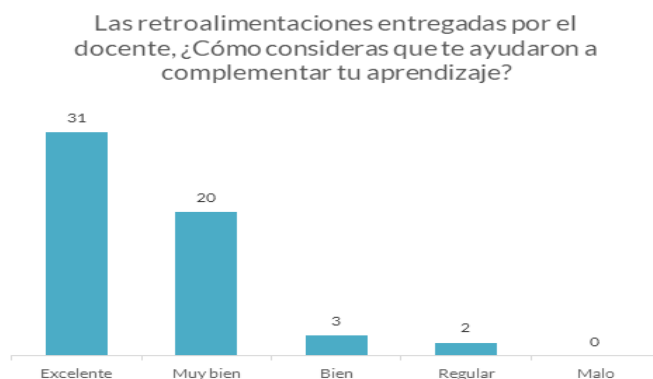


Fuente: datos de la investigación, 2021.

Es importante señalar que la retroalimentación utilizada por los docentes fue efectiva e inmediata en todas las actividades de evaluación que se planearon durante todas las semanas del periodo, y éstas coadyuvaron en la complementación del aprendizaje de los estudiantes para desarrollar sus actividades posteriores (Canabal y

Margalef, 2017; Hattie y Timperley, 2007). En la figura 6 podemos observar la opinión de los estudiantes con respecto a la retroalimentación de las actividades de evaluación entregadas por los docentes lo que tiene el 55.3 % opinó que la retroalimentación fue excelente, mientras que el 35.7 % opinó muy bien, lo que tiene a la mayoría con una opinión favorable.

**Figura 6**  
*Opinión sobre la retroalimentación realizada por los docentes*



Fuente: Datos de la investigación, 2021.

En la tabla 7, se muestran los resultados de la opinión de los estudiantes con respecto al modelo de aprendizaje implementado, para conocer si éste los ayudó en su aprendizaje de los temas abordados en las asignaturas.

**Tabla 7**  
*Opinión sobre modelo de aprendizaje implementado por los docentes*

De acuerdo al modelo de aprendizaje implementado, ¿qué tanto consideras que te ayudó?					
Ítem	Muchísimo	Mucho	Indiferente	Poco	Nada
Mejoró mi aprendizaje	38	13	2	3	0
	67.9%	23.2%	3.6%	5.4%	0%
Me ayudó a comprender los temas	38	13	3	2	0
	67.9%	23.2%	5.4%	3.6%	0%
Me ahorró tiempo de estudio	37	9	6	4	0
	66.1%	16.1%	10.7%	7.1%	0%
Favoreció mi aprendizaje individual	41	9	2	4	0
	73.2%	16.1%	3.6%	7.1%	0%

Favoreció mi aprendizaje colaborativo	31	18	5	2	0
	55.4%	32.1%	8.9%	3.6%	0%
Despertó mi interés por aprender	41	10	3	2	0
	73.2%	17.9%	5.4%	3.6%	0%

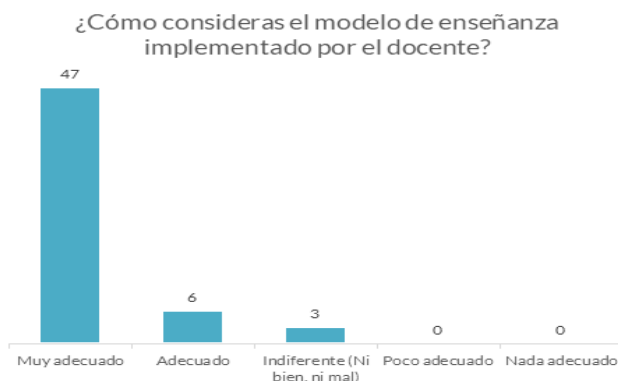
Fuente: datos de la investigación, 2021.

Como se puede observar, más del 66 % de los estudiantes opinó que el modelo híbrido implementado les ayudó a obtener su aprendizaje de los temas abordados en las asignaturas.

En la figura 7, podemos observar la opinión de los estudiantes con respecto al modelo híbrido de aprendizaje implementado por los docentes: 47 opinaron que fue muy adecuado, mientras que 6 opinaron que fue adecuado, de forma que a la mayoría tuvo una opinión favorable para el modelo híbrido implementado por los docentes.

### Figura 7

*Opinión sobre el modelo híbrido implementado por los docentes*



Fuente: datos de la investigación, 2021.

## Conclusiones

En una modalidad híbrida, la diversificación de actividades y recursos didácticos son la clave para alcanzar los objetivos de aprendizaje de las asignaturas, por ello, es de suma importancia realizar una apropiada planeación de las estrategias a utilizar en esta modalidad. En caso de que esta no exista, se corre el riesgo de causar una desmotivación en los estudiantes y una negación a realizar las actividades propuestas, ya que las considerarían carentes de sentido pedagógico y de utilidad para su formación profesional.

En el presente estudio, el 93.3 % de los estudiantes opinó favorablemente sobre el contenido de los recursos didácticos proporcionados por los docentes, sin embargo, el principal reto de producir recursos didácticos digitales es conocer los objetivos de aprendizaje de las unidades temáticas de las asignaturas, así como los temas que se van a impartir, los medios como serán distribuidos y realizar un análisis de la forma como que los estudiantes puedan aprender los temas, con el fin de captar la atención de éstos al momento de consultarlos.

Además, el 92.9 % de los estudiantes opinó favorablemente sobre las técnicas de evaluación utilizadas para cumplir con los objetivos de las unidades temáticas de las asignaturas, con lo cual se verificó si el aprendizaje de los estudiantes fue significativo.

Los resultados obtenidos confirman que utilizar un aprendizaje invertido, no solo es invertir el tiempo en el diseño de recursos didácticos, sino diseñar las actividades que se desarrollarán cara a cara con el estudiante, con el fin de que éstas sean enriquecedoras para ellos, al involucrarse más en las prácticas y ejercicios que se resuelven en las sesiones síncronas, que es donde el docente se convierte en guía para resolver las dudas y brindar una retroalimentación efectiva.

Utilizar el modelo de aprendizaje basado en problemas, a través del planteamiento de problemas reales o simulados para la evaluación del resultado de aprendizaje de las unidades temáticas (donde el estudiante analiza una situación planteada en un caso en particular y propone una solución), demostró que es de beneficio para estos, ya que el 91.1 % opinó favorablemente su utilización porque se enfrentan a escenarios cotidianos y se promueven habilidades para la resolución de problemas, trabajo colaborativo y un aprendizaje activo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el modelo híbrido implementado favoreció el aprendizaje de los estudiantes, ya que el 88.7 % opinó favorablemente la utilización del modelo implementado por los docentes, además el 94.6 % de estos mencionó que el modelo implementado fue adecuado para desarrollar las asignaturas en este periodo.

Por lo anterior, se concluye que este modelo puede ser implementado en los periodos posteriores (cuatrimestres), mientras continúa la contingencia originada por la COVID-19, lo cual permitiría generar cambios organizacionales en las diversas asignaturas y programas académicos existentes en la Universidad, así como una nueva perspectiva de las autoridades educativas para la diversificación de la oferta educativa, una vez que la contingencia haya finalizado.

## **Líneas abiertas de investigación**

La realización de este estudio permite dejar abiertas algunas líneas de investigación, como la evaluación de la calidad de los recursos didácticos digitales en un modelo híbrido, el aprendizaje significativo de los estudiantes a través de un modelo híbrido, utilización de diversas herramientas de la Web 3.0 en un modelo híbrido que permitan



un aprendizaje más robusto y efectivo mediante el cual se consolide la educación en línea en nuestra universidad y en el estado de Chiapas.

## Fuentes de información

- Adell, F. (2014). Mundos virtuales y entornos educativos complejos. *Cultura Digital, Redes*, 1(1), 2-19.
- Bastiani, J., Ruiz, L., Estrada, E., Cruz, T., y Aparicio, J. (2012). Práctica docente, castellanización, burocracia y centralización de la educación como limitaciones del éxito pedagógico en la región Ch'ol, Chiapas. *Perfiles Educativos*, 34(135).
- Barroso, J. y Llorente, M. C. (2007). La alfabetización tecnológica, en J. Cabero (coord). *Tecnología educativa*. (pp. 91-104). McGraw-Hill.
- Canabal, C., y Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(2), 149-170.
- Cantón, I., y Ferrero, E. (2014). La gestión del conocimiento en estudiantes de magisterio. *Tendencias Pedagógicas*, 24, 307-326.}
- Castells, M. (2001). *Internet y la sociedad red*. La factoría de Ideas
- Cave, M., Guerrero, R. y Mariscal, E. V. (2019). Cerrando la brecha digital en México: Una visión *inside-out* y *outside-in* de competencia y regulación. <https://ceeg.mx/cerrando-la-brecha-digital-en-mexico/>
- Chaves Barquero, C. A. (2019). El aprendizaje invertido: un ejemplo de modelo de enseñanza y aprendizaje. *Revista Conexiones: Una experiencia más allá del aula*, 11(1), 42-47.
- Christensen, C. M., Horn, M. B. and Staker, H. (2013). *Is K-12 Blended Learning Disruptive? An introduction to the theory of hybrids*. Clayton Christensen Institute.
- Contreras Bravo, L. E., González Guerrero, K., y Fuentes López, H. J. (2011). Uso de las TIC y especialmente del *blended learning* en la enseñanza universitaria. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 5(1), 151-160.
- Díaz-Arce, D. y Loyola-Illescas, E. (2021). Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación. *Revista Innova Educación*. 3(1), 120 - 150.
- Díaz-Barriga, A. (2013). *Guía para la elaboración de una secuencia didáctica*. UNAM.
- Díaz-Barriga, F. (2005). *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. McGraw Hill.

- Duart, J. M., Gil, M., Pujol, M., y Castaño, J. (2008). *La universidad en la sociedad red*. UOC - Ariel.
- Dziuban, C. D., Hartman, J. L. y Moskal, P. D. (2004). Blended learning. EDUCAUSE Center for Applied Research. *Research Bulletin*. 2004(7), 1-12.
- Falck, D., Kluttig, M., Peirano, C. (2012). *TIC y educación la experiencia de los mejores: Corea, Finlandia y Singapur*. Santillana.
- Felder, R. M. y Silverman, L. K. (1988). Learning and Teaching Styles In Engineering Education. *Engineering Education*, 78(7), 674-681.
- Felder, R. M. y Spurlin, J. (2005). Applications, Reliability and Validity of The Index of Learning Styles. *Engineering Education*, 21(1), 103-112.
- Fidalgo-Blanco, A., Sein-Echaluce, M. y García-Peñalvo, F. J. (noviembre del 2018). *Del método de aula invertida al aprendizaje invertido*. Trabajo presentado en Jornadas de Innovación Docente, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.
- Flipped Learning Network [FLN] (12 de marzo del 2014). *FLIP Learning ¿Qué es el aprendizaje invertido o flipped learning?* (Trad. R. Moreno). <http://www.flippedlearning.org/definition>
- Graham, C. R. (2006). Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions. *The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs*. (pp. 3-18). Pfeiffer Publishing.
- Gravini, M. L. (2006). Estilos de aprendizaje: Una propuesta de investigación. *Revista Psicogente*, 9(16), 35-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497552138003>
- Guàrdia, L. (14 de abril de 2016). *Las TIC en la formación del profesorado, clave para transformar el sistema educativo*. Educaweb. <https://www.educaweb.com/noticia/2016/04/14/tic-formacion-profesorado-clave-transformar-sistema-educativo-9343/>
- Hattie, J. y Timperley, H. (2007). The Power of Feed Back. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T. y Bond, A. (27 de marzo del 2020). *The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning*. EDUCAUSE Review. <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>

- Ibáñez, F. (20 de Noviembre del 2020). *Educación en línea, virtual, a distancia y remota de emergencia, ¿cuáles son sus características y diferencias?*. Observatorio Tec. Edu-News. Disponible en <https://observatorio.tec.mx/edu-news/diferencias-educacion-online-virtual-a-distancia-remota>
- IDT (2020). Índice de desarrollo de las TIC 2020: propuestas. [https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/events/egh2020/IDI2020\\_BackgroundDocument\\_S.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/events/egh2020/IDI2020_BackgroundDocument_S.pdf)
- INEGI (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020: Chiapas*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825197780.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197780.pdf)
- INEGI (2018). *Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo cifras durante el segundo trimestre de 2018*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/enoe\\_ie/enoe\\_ie2018\\_08.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/enoe_ie/enoe_ie2018_08.pdf)
- Lederman, D. (2020). ¿El cambio a la enseñanza remota será beneficioso o perjudicial para el aprendizaje en línea?. En Cabrales, A., Graham, A., et al. (Autores). *Enseñanza de emergencia a distancia: textos para la discusión*. (pp. 6-8). The Learning Factor.
- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto.
- Marcos, B., Alarcón, V., Serrano, N., Cuetos, M.J., y Manzanal, A. I. (2021). Aplicación de los estilos de aprendizaje según el modelo de Felder y Silverman para el desarrollo de competencias clave en la práctica docente. *Tendencias Pedagógicas*, 37, 104 – 120.
- Ocampo, F., Camarena, P., y De Luna, R. (2011). Los desafíos de las instituciones de educación superior de México en la sociedad del conocimiento. *Innovación Educativa*, 11(57), 207-212
- Ocampo, F., Guzmán, A., Camarena, P. y de Luna, R. (2014). Identificación de Estilos de Aprendizaje en Estudiantes de Ingeniería. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(61), 401 – 429.
- OCDE (2001). *Understanding the Digital Divide*, OECD Digital Economy Papers., Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/38/57/1888451.pdf>.
- Perdomo, W. (2017). Ideas y reflexiones para comprender la metodología Flipped Classroom. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 143-161. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194250865009>
- Prensky, M. (2011). *Enseñar a nativos digitales*. SM.
- Rama, C. (2021). *La nueva educación híbrida. UDUAL*.

- Rodríguez G., A. (2016). *La brecha digital y sus determinantes*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sánchez, M. J. (2019). Estilos de aprendizaje. *Publicaciones Didácticas (E-Journal)*. 130,180-183.<https://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/103046/articulo-pdf>
- Schalk, Q. (2010). *El impacto de las TIC en la educación*. Brasilia
- Sepúlveda, P. (2020). Educación en línea en cuarentena: ¿Cómo ser más que un docente que lee diapositivas y entusiasmar a los alumnos?. En Cabrales, A., Graham, A., et al.(Autores). *Enseñanza de emergencia a distancia: textos para la discusión*. (pp. 6 - 8). The Learning Factor.
- Silva, A. (2018). Conceptualización de los Modelos de Estilos de Aprendizaje. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 11(21), 1-33.
- Tedesco, J.C. (2010). *La educación en el horizonte 2020*. Fundación Santillana.
- Thirión, J. y Valle, J. E. (2017). La brecha digital y la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación en las economías regionales de México. Realidad, datos y espacio. *Revista internacional de estadística y geografía*. 9(2),38-53.[https://www.inegi.org.mx/rde/rde\\_26/RDE25\\_art04.pdf](https://www.inegi.org.mx/rde/rde_26/RDE25_art04.pdf)
- Tecnológico de Monterrey (2014). *Aprendizaje Invertido. Reporte Edu Trends*. <https://observatorio.tec.mx/edutrendsaprendizajeinvertido>
- Vidal, M., Rivera, N., Nolla, N., Morales, I. R., y Vialart Vidal, M. N. (2016). Aula invertida, nueva estrategia didáctica. *Educación Médica Superior*, 30(3), 678-688.
- Zubieta García, J., y Rama Vitale, C. (2015). *La educación a distancia*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Zainuddin, Z., y Halili, S.H. (2016). Flipped Classroom Research and Trends from Different Fields of Study. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 17, 313-340.

# 10

## Parte II

### Capítulo

#### COVID-19 y enseñanza de la educación superior en línea: estudio de caso de estudiantes del Tecnológico Nacional de México.

Maria Lisseth Flores Cedillo  
Ramiro Eduardo Flores Cedillo  
Ma. de la Luz Morales Barbosa  
Lya Adlih Oros Méndez

## Resumen

Este trabajo reporta un estudio sobre las respuestas de 137 estudiantes de diferentes instituciones de educación superior (IES) pertenecientes al sistema del Tecnológico Nacional de México, quienes han afrontado la pandemia del COVID-19 mientras cursaban en línea las asignaturas de los semestres enero-junio 2020, agosto-diciembre 2020 y enero-junio 2021. El estudio fue transversal de acuerdo con su percepción sobre el desempeño de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como sobre la adaptación para llevar a cabo las sesiones virtuales sincrónicas y asincrónicas, el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) y la disponibilidad de los equipos y posibilidades de conectividad. Asimismo, se aborda el tema de las afectaciones en la salud de los propios estudiantes y personas cercanas por causa de la COVID-19, lo que deriva en problemas económicos que afectan negativamente el aspecto emocional de los estudiantes. Los principales hallazgos mencionan que a pesar de la capacitación continua de los docentes y la experiencia de tres semestres impartiendo clases en línea además de replanteamiento de las estrategias de aprendizaje, aún existen desafíos para lograr un aprendizaje significativo y sustancial, esto por distintas razones, principalmente por el acceso limitado a los recursos tecnológicos, por la falta de certeza económica para continuar con sus estudios y por una desmotivación general debido a las limitaciones de socialización causadas por la pandemia.

## Abstract

This work reports a study on the responses of 137 students from different Higher Education Institutions (IES) belonging to the Tecnológico Nacional de México System who have faced the COVID-19 pandemic by taking the subjects completely online during the January-June semesters 2020, August-December 2020 and January-June 2021 through a cross-sectional study according to their perception of the performance of teachers in the teaching-learning process, their adaptation process to carry out synchronous and asynchronous virtual sessions, the use of information and communication technologies (ICTs) and the availability of equipment and connectivity possibilities. Likewise, the issue of the effects on the health of the students themselves and those close to them due to COVID-19 is addressed, which leads to economic problems that negatively affect the emotional aspect of the students. The main findings mention that despite the continuous training of teachers and the experience of three semesters teaching online classes and the rethinking of learning strategies, there are still challenges to achieve meaningful and substantial learning, for different reasons, mainly due to limited access to technological resources, due to the lack of economic certainty to continue with their studies and due to a general demotivation due to the limitations of socialization caused by the pandemic.

# Introducción

## Objetivo

Analizar la percepción del proceso de enseñanza-aprendizaje de estudiantes de ingeniería inscritos en instituciones pertenecientes al Tecnológico Nacional de México quienes a causa de la Covid-19 tuvieron que cursar en línea los semestres de enero-junio 2020, agosto-diciembre 2020 y enero-junio 2021.

## Justificación

La pandemia causada por el COVID-19 ha representado un gran desafío en todas las áreas de desarrollo del ser humano, entre los que destaca el sector educativo. En la educación superior, desde marzo del 2020, se tuvieron que realizar cambios disruptivos para el seguimiento y conclusión del semestre sin una estrategia planeada, se emplearon las plataformas que se tenían en el momento, (las redes sociales, las aplicaciones de mensajería y el correo electrónico, previo a comenzar el segundo semestre del 2020), se impartieron algunas capacitaciones para unificar las plataformas educativas que servirían de apoyo por la incertidumbre de un regreso a clases presenciales. En el caso del Tecnológico Nacional de México, se apostó por el uso de la plataforma Microsoft Teams y lo cual se consideró una alternativa viable, sin embargo, no fue la única plataforma empleada. Durante el primer semestre del 2021, nuevamente fue privilegiándose el uso de Microsoft Teams, sin excluir las aplicaciones de mensajería instantánea y empleo de otras plataformas institucionales para atender las demandas de los grupos de manera más flexible y con base en la experiencia de los semestres anteriores.

Derivado de lo anterior, se volvió inminente el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) para dar seguimiento a cada asignatura del programa de estudios. Sin embargo, esta tendencia puso de manifiesto las desigualdades socioeconómicas, la falta de acceso por problemas de conectividad (Cullinan *et al.*, 2021) y la carencia de dispositivos aptos para tomar clases en línea de un gran número de estudiantes (Bacher-Hicks, Goodman y Mulhern, 2021) lo cual incrementó la brecha para adquirir los conocimientos de acuerdo con el nivel socioeconómico de los estudiantes y sus familias (Ruiz, 2020). De manera abrupta, los estudiantes pasaron de preocuparse no solo por sus estudios profesionales sino por la situación de incertidumbre económica en sus hogares, aunado a que el aislamiento generó aburrimiento, ansiedad y frustración (Aristovnik *et al.*, 2020) sí como una creciente incertidumbre sobre cuándo abrirán las instituciones, en qué condiciones y de qué forma se volverá a la normalidad (Ruiz, 2020), sin dejar de lado los efectos latentes de la pandemia en el ámbito familiar, económico y laboral (Vidal *et al.*, 2021) y las graves afectaciones a nivel emocional.

Preguntas de investigación: ¿los docentes han mejorado sus estrategias didácticas al impartir clases en línea durante tres semestres? ¿Los estudiantes se han adaptado a la modalidad en línea adquiriendo el aprendizaje y competencias de cada asignatura?

## Marco teórico

La pandemia por COVID-19 afectó a más de 220 millones de estudiantes en el mundo por lo cual cerraron las instituciones de todos los niveles educativos (nueva encuesta a escala mundial de la UNESCO revela la repercusión de la COVID-19 en la educación superior, 2021) y se volvió prioritaria la seguridad de los estudiantes, docentes y personal administrativo (Parentela y Vargas, 2021). El cierre de las instituciones de educación superior (IES) trajo consigo un conjunto de alteraciones socioemocionales en los y las jóvenes (Burns, Dagnall y Holt, 2020) porque no se estaba preparado para este cambio denominado enseñanza-aprendizaje remoto de emergencia (Ojo, 2021) que en México como en otros países representó un gran desafío para los docentes de todos los niveles educativos (Zapata-Garibay *et al.*, 2021).

Con el repentino alejamiento de las aulas, las universidades tuvieron que cambiar rápidamente a estrategias virtuales y digitales (Said y Refaat, 2021) y la transformación digital en el sector educativo debió adaptarse a los cambios impuestos por las nuevas tecnologías (Abad-Segura *et al.*, 2020). El aprendizaje en línea depende de dispositivos tecnológicos y acceso a internet, lo cual se vuelve un gran desafío para las instituciones, docentes y estudiantes (Adedoyin y Soykan, 2020). Sin embargo espera que a partir de que comenzó la pandemia, la educación virtual se convirtió en una parte integral del sistema de educación superior (Rashid y Yadav, 2020).

Los estudiantes tuvieron que lidiar de manera repentina con una nueva forma de aprendizaje y realización de actividades principalmente con una forma inédita de convivencia académica y social (Oivera-Lozano, 2020). También los docentes afrontaron retos digitales como el dominio de las TICs, la comunicación efectiva y las habilidades necesarias para lidiar con las demandas de las plataformas virtuales, así como la capacidad de resolver problemas en las sesiones virtuales sincrónicas y asincrónicas (Mishra, Gupta y Shree, 2020).

La salud mental y emocional del alumnado es un aspecto básico para lograr un correcto y satisfactorio proceso de enseñanza-aprendizaje (Poncela, 2021) pues la pandemia tiene una repercusión negativa sobre la salud mental de la población en general y, en particular, sobre los grupos más vulnerables. La incertidumbre asociada con esta enfermedad, más el efecto del distanciamiento social, el aislamiento y la cuarentena, pueden agravar la salud mental de la población; dicha situación también puede afectar al personal de la salud (Hernández Rodríguez, 2020).

## Metodología

Se realizó un estudio transversal no experimental mediante la aplicación aleatoria de una encuesta en línea de Google Forms a 137 estudiantes de la región centro del sistema de institutos tecnológicos pertenecientes al Tecnológico Nacional de México, de los cuales el 49 % fueron mujeres y el 51 % hombres, todos ellos cursan del 3er. al 9. semestre de licenciatura en ingeniería y se encuentran inscritos de forma original en la modalidad escolarizada.



El estudio permitió comparar la percepción de los estudiantes en cursos totalmente en línea después de tres semestres (enero-junio 2020, agosto-diciembre 2020 y enero-junio 2021). Éste abordó aspectos como su situación socioeconómica, así como recursos tecnológicos y conectividad, el proceso de aprendizaje, así como su estado de salud y emocional.

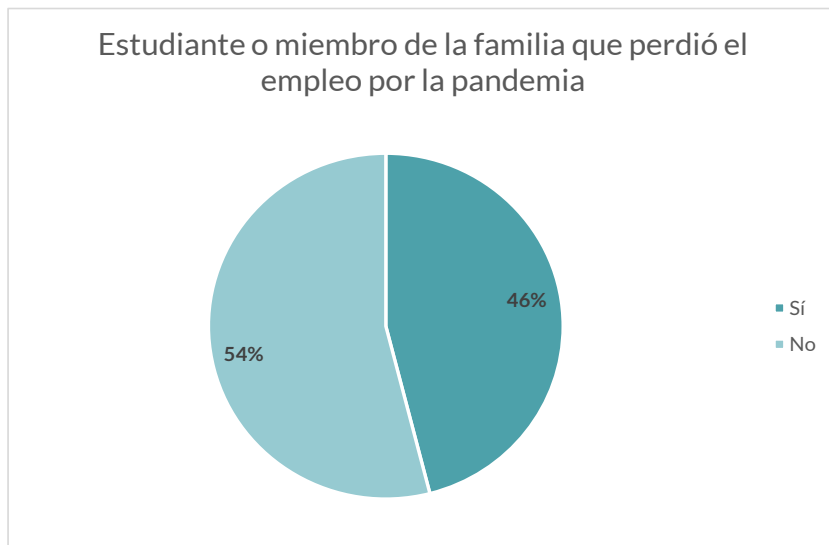
## Resultados

### *Situación socioeconómica*

En la figura 1 se representa de manera gráfica la afectación económica causada por la COVID-19 en el 54 % de los hogares de los estudiantes, ya sea que ellos perdieran su empleo o algún miembro de su familia.

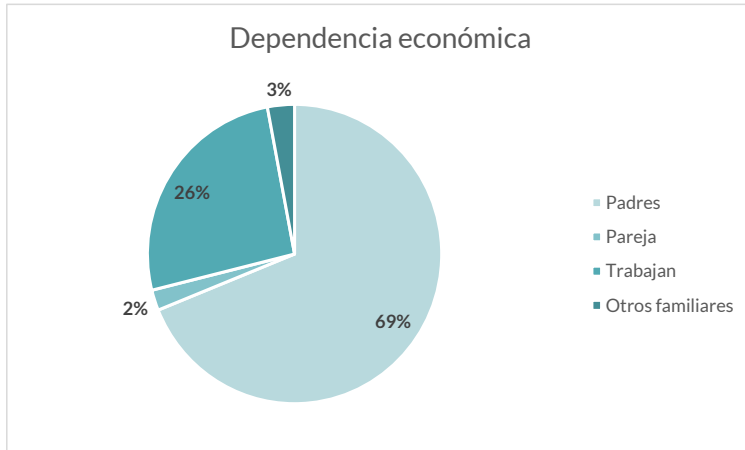
### Figura 1

*Pérdida de empleo del/la estudiante o algún miembro de la familia por causa de la pandemia*



En la figura 2 se observa que el 69 % de los estudiantes encuestados depende económicamente de sus padres, el 26 % de ellos trabaja para solventar sus gastos, y en algunos casos, también los de su familia, el 3 % es dependiente de algún familiar y el 2 % de ellos depende de su pareja.

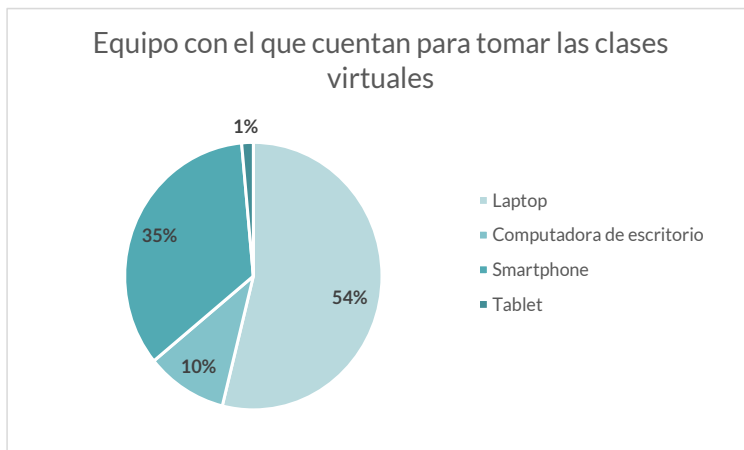
**Figura 2**  
*Dependencia económica de los estudiantes*



### *Recursos tecnológicos*

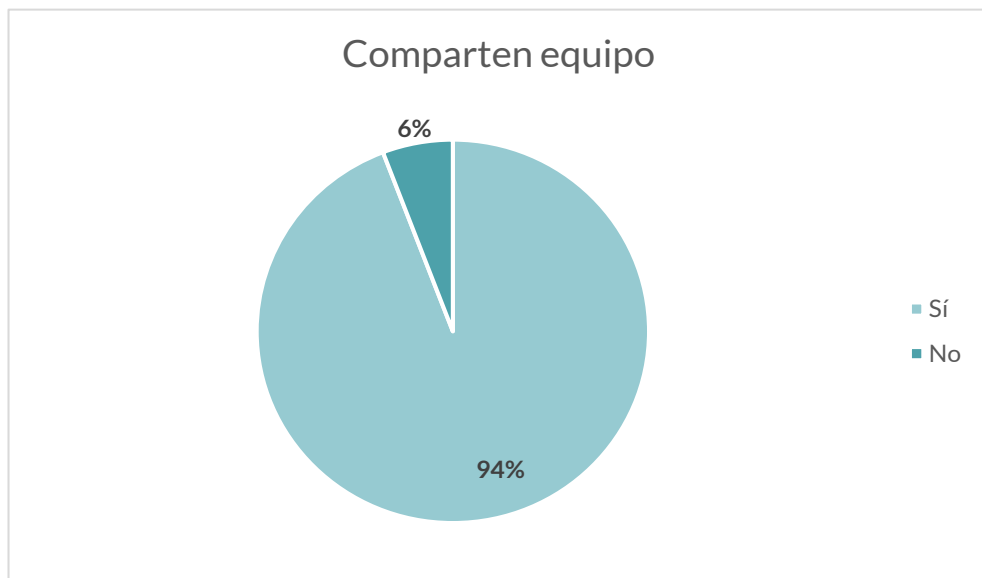
Los equipos que tienen los/las estudiantes para llevar a cabo sus cursos en línea son principalmente *laptop* con un 54% y *smartphone* un 34%; el 10% tiene una computadora de escritorio y el 1% una tableta (figura 3). Sin embargo, a pesar de contar con estos equipos, el 53% de los/las estudiantes lo comparten en distintos momentos del día, por lo que no tienen la disponibilidad al 100%, como se observa en la gráfica de la figura 4.

**Figura 3**  
*Equipo con el que cuentan los estudiantes para cursar sus clases en línea*



**Figura 4**

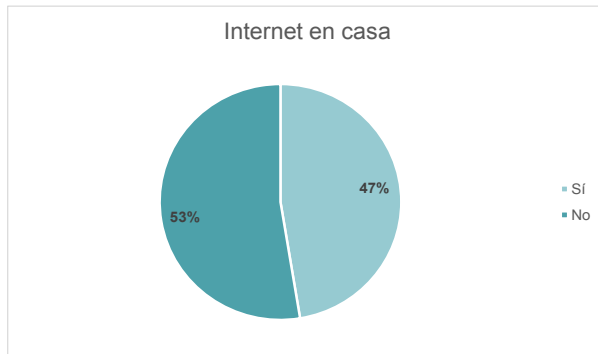
*Estudiantes que comparten el equipo empleado para llevar sus clases en línea*



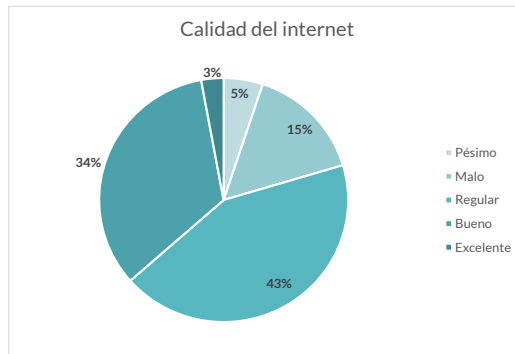
### *Conectividad*

En la Figura 5 se puede observar que aproximadamente la mitad de los estudiantes encuestados no tiene internet en casa el: 53 % si cuenta con este servicio, el 34 % lo califica como “bueno” y solo el 3 % como “excelente”; mientras que una considerable proporción del 43 % lo califica como “regular”, puesto que en ocasiones les no permite las descargas rápidas de información ni una conectividad eficiente, aunque es funcional; y finalmente, y el 15 % califica su servicio como “malo”, puesto que en varias asignaturas al día se hace lento o se pierde la señal y esto interrumpe la continuidad de las clases (véase figura 6). Aunada a esta problemática está la calidad de la plataforma a la que se conectan los estudiantes para cursar de manera virtual las asignaturas, de las cuales solo la mitad la califican como “buena”, mientras que el 35 % la califica como “regular”, puesto que mencionan los tiempos para las cargas y descargas de información, así como las constantes saturaciones que sufren (figura 7).

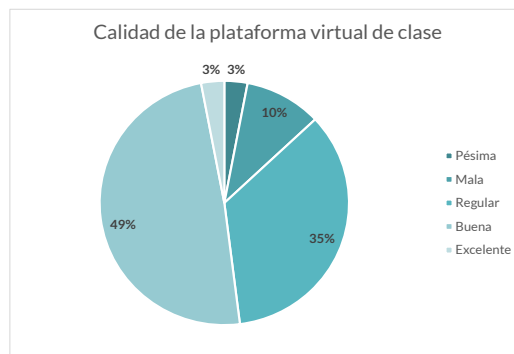
**Figura 5**  
*Proporción de estudiantes que cuenta con internet en casa*



**Figura 6**  
*Evaluación de los estudiantes sobre la calidad del internet en casa*



**Figura 7**  
*Evaluación de los estudiantes sobre la calidad de la plataforma virtual empleada en clase*

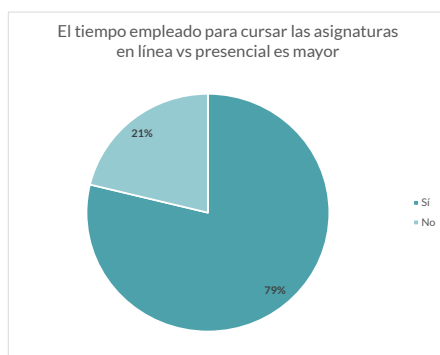


## Proceso de aprendizaje

El 79 % de los estudiantes encuestados considera que durante los tres semestres que han cursado las asignaturas de manera virtual, con sesiones síncronas y asíncronas, han debido emplear un mayor tiempo para el desarrollo de las actividades (figura 8), lo que ha tenido consecuencias principalmente en su estado emocional y en su desempeño académico. Esto se suma a que el 12 % de los estudiantes debió conectarse a las sesiones de clase sincónica desde su trabajo, lo que generaba tener poca concentración y representó un ambiente poco favorable para el aprendizaje; el 85 % se conectó desde su casa (figura 9). El 9 % de los estudiantes realizó actividades, proyectos y tareas extraclase para complementar el aprendizaje desde su trabajo, lo que impactó directamente en su rendimiento académico y por ende, en sus evaluaciones; el 88 % las realizó desde su casa, pero manifestó que era tedioso y cansado.

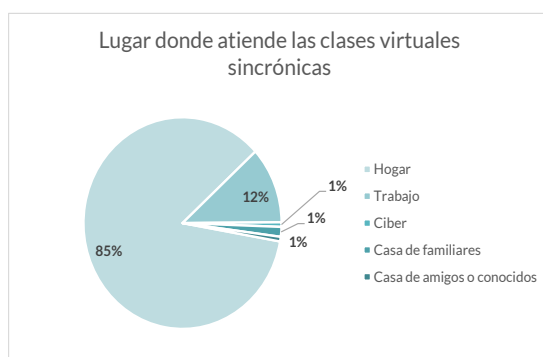
**Figura 8**

*Proporción de tiempo para dar seguimiento a las asignaturas en la modalidad de línea*



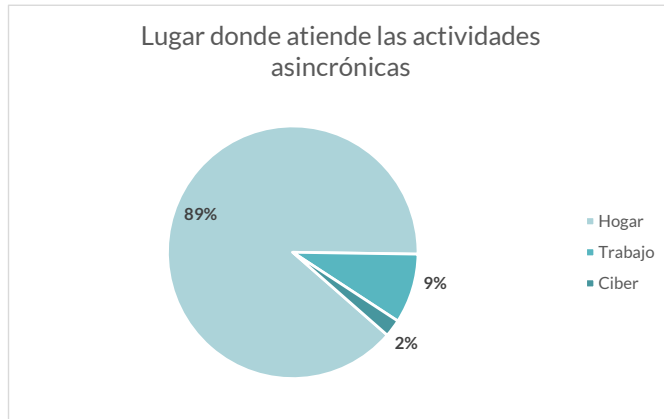
**Figura 9**

*Lugar en el que los y las estudiantes atienden las clases en las sesiones virtuales sincónicas*



**Figura 10**

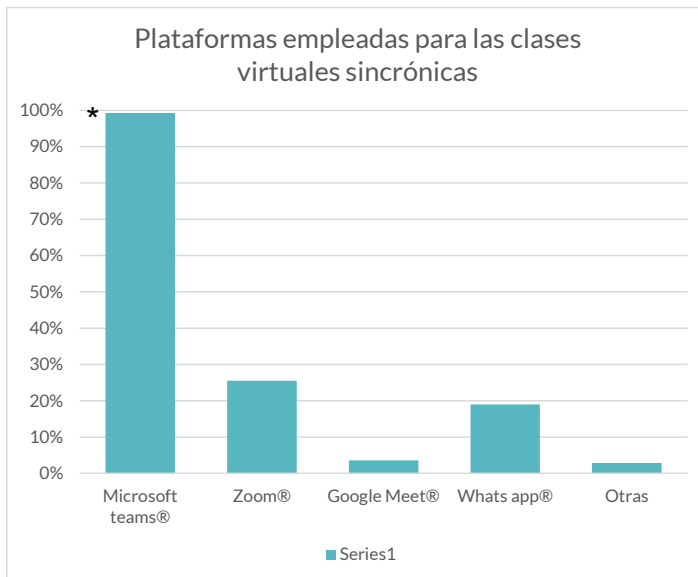
*Lugar en el que los y las estudiantes atienden las actividades de las asignaturas de manera asincrónica*



Con respecto a las plataformas empleadas para cursar las clases virtuales, resulta interesante saber que se empleó una combinación de una o más plataformas y aplicaciones; midiendo cada opción de forma individual con base en un 100 %; el 99 % emplearon Microsoft Teams, el 26 % Zoom, el 19 % mediante videollamadas por WhatsApp, el 4 % Google Meet y el 3 % otras (Figura 11).

**Figura 11**

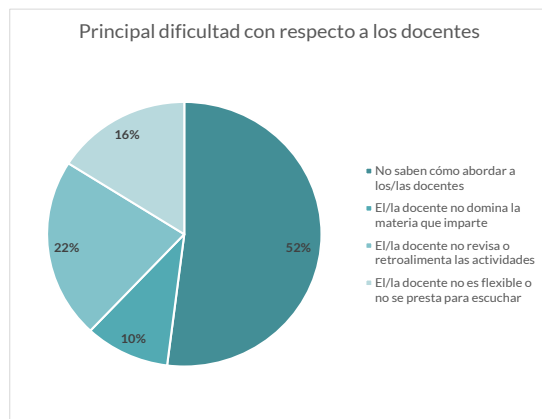
*Frecuencia de uso de las plataformas empleadas. \*Estadísticamente significativo*



Los estudiantes manifestaron que para poder comunicarse con los docentes y despejar las dudas de las asignaturas a distancia, aproximadamente la mitad de ellos no pudo ponerse en contacto con estos, durante y después de las sesiones, por sentir vergüenza o por no desarrollar un sentido de confianza con los docentes a pesar de que la comunicación se establecía de manera virtual a través de la plataforma. Asimismo, el 22 % percibió que la mayor dificultad radicó en que los docentes, a pesar de encargarles actividades y tareas para el seguimiento de las asignaturas, no inducían a la retroalimentación, en ocasiones únicamente verificaban el cumplimiento. En la cuestión actitudinal de los docentes, nuevamente se hace referencia a que no eran flexibles o no prestaban atención a las dificultades particulares de casa estudiante. Por último, el 10 % percibió que los docentes no tenían un dominio suficiente de las asignaturas que impartieron (véase figura 12).

**Figura 12**

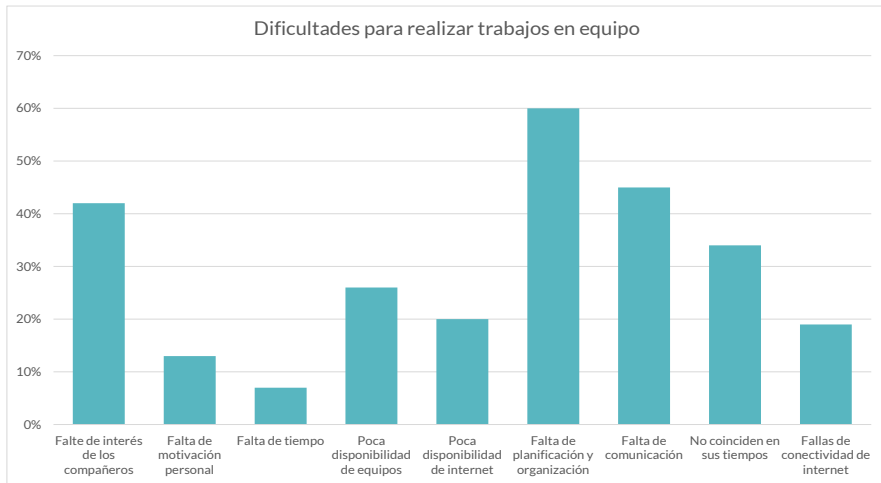
*Evaluación de los estudiantes sobre la calidad de la plataforma virtual empleada en clase*



Los estudiantes enumeraron que las dificultades para realizar actividades que debían ser planificadas y desarrolladas en equipo fue del 60 %, igual que con los docentes, el 45 % coincidió en que tuvo problemas para establecer un conducto de comunicación efectivo, el 42 % indicó que los compañeros no mostraron interés para dar seguimiento a las actividades en equipo y el 34 % mencionó diferentes razones por las que no coincidió con los tiempos de sus compañeros. En esta pregunta, nuevamente surge el tema de la falta de disponibilidad de los equipos y del internet con el 26 % y 20 %, respectivamente (véase figura 13). Las preguntas planteadas fueron ponderadas de manera individual con base en un 100 por ciento.

**Figura 13**

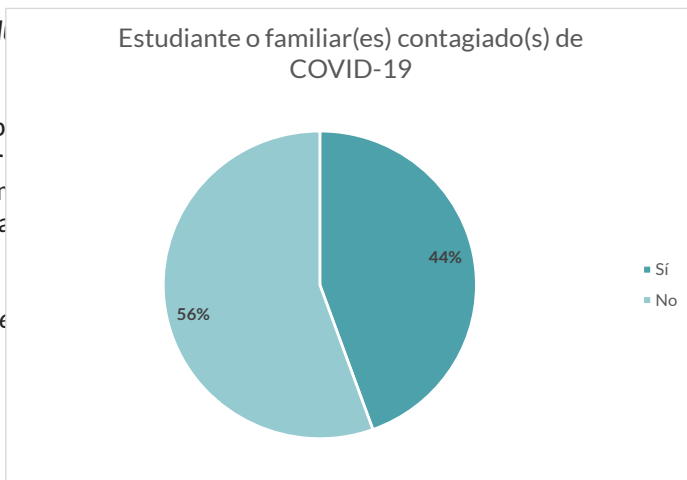
*Principales dificultades para trabajar en equipo. \* Estadísticamente significativa*



*Estado de salud*

El estado de salud emocional, provocado por la pandemia de COVID-19, es un factor que debe tenerse en cuenta al diseñar estrategias de intervención, ya que puede afectar el bienestar de los estudiantes y sus familias.

**Figura 14**  
*Proporción de*



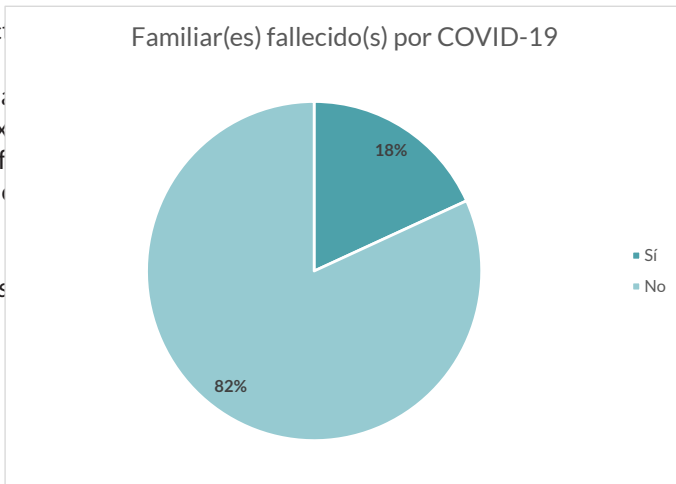
con el estado de salud emocional, provocado por la pandemia de COVID-19, es un factor que debe tenerse en cuenta al diseñar estrategias de intervención, ya que puede afectar el bienestar de los estudiantes y sus familias.

COVID-19



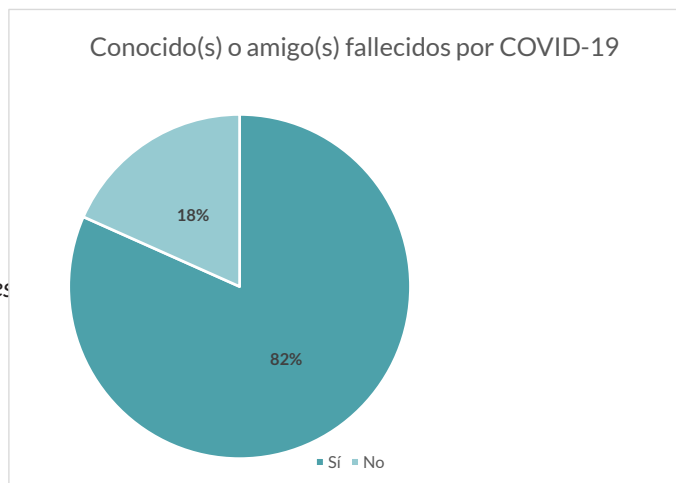
Otro aspecto académico del COVID-19 (véase el cuadro 10), bajo, el 82 % experimentó estas mismas emociones en la vida.

**Figura 15**  
Proporción de estudiantes que reportaron haber perdido un familiar por COVID-19



económico y familiar por COVID-19. Sería parecer que falleció por COVID-19 y los afectos y

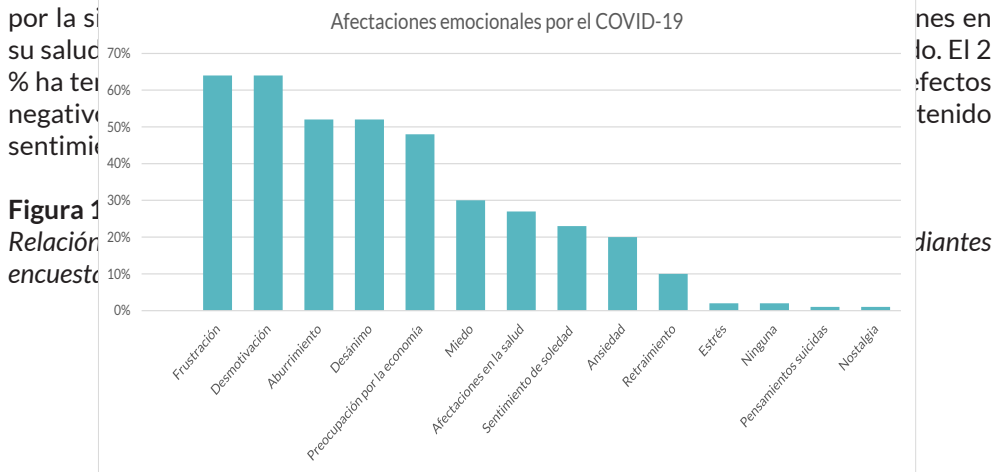
**Figura 16**  
Proporción de estudiantes que reportaron haber perdido un conocido o amigo por COVID-19



19

## Estado emocional

Este aspecto ha sido sin duda una de los más afectados debido a todos los cambios emergentes que se realizaron en la forma de vida de la sociedad a causa de la COVID-19. De manera individual, con base en un 100 %, en la figura 17 se enuncian los sentimientos que en los estudiantes han tenido una mayor repercusión durante los 3 semestres de cursos totalmente virtuales. El 64 % se siente frustrado y desmotivado, el 52 % se ha aburrido y el 51 % está desanimado. El 48 % se encuentra preocupado por la si



## Conclusiones

La educación es un tema sustancial para el desarrollo económico de un país, por lo que debe estar acompañado de políticas educativas que establezcan las directrices en torno a los principales desafíos que ha enfrentado el profesorado para la implementación de nuevas prácticas, asimismo se deben diseñar estrategias para la enseñanza que marquen el rumbo ante la nueva normalidad. La crisis por la COVID-19 ha destacado un panorama que lamentablemente no es nuevo en el sistema educativo mexicano, como lo es la desigualdad en los estudiantes de diferentes estratos sociales. Como pudo observarse, aproximadamente el 50 % de los estudiantes tienen internet en sus viviendas, pero los que poseen equipos para tomar clases en las sesiones virtuales no los tienen disponible el 100 % del tiempo. Esto mismo sucede con la conectividad a internet, sin mencionar las fallas que se presentan en éste o los que deben realizar sus actividades académicas y clases dentro de su área laboral.

El cierre inesperado de las instituciones generó además de la falta de continuidad del aprendizaje, la desvinculación con los sectores sociales y los entornos de la comunidad académica en los diversos espacios de aprendizaje. A pesar de ello, los diferentes actores de las IES durante los tiempos de COVID-19 han sido capaces de manifestar valores como la solidaridad, creatividad, innovación, flexibilidad, resiliencia y adaptabilidad (Sánchez y Vallejo, 2021). Se da por hecho que las prácticas docentes nunca volverán a ser completamente iguales a las del tiempo anterior a la pandemia, pues el proceso de enseñanza-aprendizaje ha variado de manera significativa y el proceso de adaptación ha sido complejo tanto para los docentes como para los estudiantes, pues aún existendesaños tecnológicos para asegurar una comunicación efectiva y retroalimentación en el proceso de enseñanza Buitrago Ramírez et al., 2021) tanto a nivel social, como sanitario y personal. En consecuencia, se proponen una serie de reflexiones y recomendaciones para los cuidados psicológicos de la población, los trabajadores sanitarios y la organización social, los cuales se basan en: destacar la necesidad de capacitar a los docentes para incorporar estas tecnologías como parte de su tarea educativa, así como a nivel directivo establecer acciones efectivas que permitan mejorar el estado emocional de los docentes y estudiantes que se han visto afectados de distintas maneras por causa de la pandemia.

## Fuentes de información

Abad-Segura, E., González-Zamar, M.-D., Infante-Moro, J. C., y Ruipérez García, G. (2020). Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trends. *Sustainability*, 12(5), 2107. <https://doi.org/10.3390/su12052107>

Adedoyin, O. B., y Soykan, E. (2020). Covid-19 pandemic and online learning: The challenges and opportunities. *Interactive Learning Environments*, 0(0), 1-13. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1813180>

- Aristovnik, A., Keržič, D., Ravšelj, D., Tomaževič, N., y Umek, L. (2020). Impacts of the COVID-19 Pandemic on Life of Higher Education Students: A Global Perspective. *Sustainability*, 12(20), 8438. <https://doi.org/10.3390/su12208438>
- Bacher-Hicks, A., Goodman, J., y Mulhern, C. (2021). Inequality in household adaptation to schooling shocks: Covid-induced online learning engagement in real time. *Journal of Public Economics*, 193, 104345. <https://doi.org/10.1016/j.jpube.2020.104345>
- Buitrago Ramírez, F., Ciurana Misol, R., Fernández Alonso, M. del C., y Tizón, J. L. (2021). Pandemia de la COVID-19 y salud mental: Reflexiones iniciales desde la atención primaria de salud española. *Atención Primaria*, 53(1), 89-101. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2020.06.006>
- Burns, D., Dagnall, N., y Holt, M. (2020). Assessing the Impact of the COVID-19 Pandemic on Student Wellbeing at Universities in the United Kingdom: A Conceptual Analysis. *Frontiers in Education*, 5, 582882. <https://doi.org/10.3389/educ.2020.582882>
- Cullinan, J., Flannery, D., Harold, J., Lyons, S., y Palcic, D. (2021). The disconnected: COVID-19 and disparities in access to quality broadband for higher education students. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00262-1>
- Hernández Rodríguez, J. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicentro Electrónica*, 24(3), 578-594. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstractypid=S1029-30432020000300578yIng=esynrm=isoytIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstractypid=S1029-30432020000300578yIng=esynrm=isoytIng=es)
- Mishra, L., Gupta, T., y Shree, A. (2020). Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 1, 100012. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100012>
- UNESCO(15 de julio del 2021). *Nueva encuesta a escala mundial de la UNESCO revela la repercusión de la COVID-19 en la educación superior*. (2021, julio 28). UNESCO. <https://es.unesco.org/news/nueva-encuesta-escala-mundial-unesco-revela-repercusion-covid-19-educacion-superior>
- Oivera-Lozano, F. (2020). Percepción de estudiantes universitarios sobre la enseñanza en línea durante la pandemia de COVID-19: Algunos apuntes. *Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias - Univesidad Nacional Autónoma de México*, 25, 1-6.
- Ojo, E. (6 de mayo del 2021). *How COVID-19 is hurting university students' mental health*. University World News. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20210505075301937>

- Parentela, G., y Vargas, D. (2021). Pandemic Era (COVID-19) and Higher Education in the Philippines against the World Perspective: A Literature Survey Analysis Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3786765>
- Poncela, A. M. F. (2021). 2020: Estudiantes, emociones, salud mental y pandemia. *Revista Andina de Educación*, 4(1), 23-29. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.3>
- Rashid, S., y Yadav, S. S. (2020). Impact of Covid-19 Pandemic on Higher Education and Research. *Indian Journal of Human Development*, 14(2), 340-343. <https://ideas.repec.org/a/sae/inddev/v14y2020i2p340-343.html>
- Ruiz Cuéllar, G. (2020). Covid-19: pensar la educación en un escenario inédito. *Revista mexicana de investigación educativa*, 25(85), 229-237. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstractypid=S1405-66662020000200229yIng=esynrm=isoytIng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstractypid=S1405-66662020000200229yIng=esynrm=isoytIng=es)
- Said, E., y Refaat, G. (2021). How Did the COVID-19 Pandemic Affect Higher Education Learning Experience? An Empirical Investigation of Learners' Academic Performance at a University in a Developing Country. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021, 6649524. <https://doi.org/10.1155/2021/6649524>
- Sánchez, C. G. C., y Vallejo, U. C. (2021). La resiliencia como factor fundamental en tiempos de Covid-19. *Propósitos y Representaciones*, 9, 18.
- Vidal Ledo, M. J., Barciela González Longoria, M. de la C., y Armenteros Vera, I. (2021). Impacto de la COVID-19 en la Educación Superior. *Educación Médica Superior*, 35(1), e2851, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstractypid=S0864-21412021000100023yIng=esynrm=isoytIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstractypid=S0864-21412021000100023yIng=esynrm=isoytIng=es)
- Zapata-Garibay, R., González-Fagoaga, J. E., González-Fagoaga, C. J., Cauich-García, J. R., y Plascencia-López, I. (2021). Higher Education Teaching Practices Experience in Mexico, During the Emergency Remote Teaching Implementation due to COVID-19. *Frontiers in Education*, 0. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.628158>



# 11

## Parte II

### Capítulo

#### Impacto producido por la pandemia de COVID-19 en las relaciones sociales y sus efectos a largo plazo en estudiantes de Ciencias de la Salud de la UAEH

Fernando Islas Sánchez  
Luis Miguel Arellano de la Cruz  
Israel Martínez Licea  
Jesús Carlos Ruvalcaba Ledezma  
Beatriz Garnica Guerrero  
Iracema Islas Vega  
Zayda Arlette Trejo Osti  
Tania Berenice Ramírez González  
Claudia Teresa Solano Perez  
Josefina Reynoso Vázquez  
Francelia García Mendoza

## Resumen

El aspecto social y las relaciones interpersonales son aspectos fundamentales, pero poco estudiados, que han sido severamente afectados desde que inició el aislamiento provocado por la pandemia por COVID-19, lo cual ha cambiado en gran medida la manera en la que miles de personas interactúan con los demás. El objetivo de este trabajo se enfocó en identificar el impacto de la pandemia por COVID-19 en las relaciones sociales de los estudiantes así como las medidas de protección para reducir el impacto del problema. Por ello se realizó un estudio observacional descriptivo mediante una revisión sistemática, objetiva y comparativa en artículos de revistas indexadas en Crossref Metadata Search, JONNPR y FECYT. Así mismo, se aplicó una encuesta diseñada en Google Forms a (Estudiantes de Ciencias de la Salud de la UAEH) con el objetivo de analizar y comprender el problema. Los resultados obtenidos indican que el aislamiento repentino y los efectos posteriores representan un cambio brusco en sus vidas, ya que muchos de ellos han experimentado sensaciones negativas (67.5%), dificultades académicas o laborales (55.9%), problemas financieros (74.4%) e inclusive un consumo recurrente de sustancias dañinas (20.26%), lo cual ha afectado sus relaciones sociales de manera preocupante y permite concluir que pese a que en un inicio los cambios no fueron tan significativos (debido a que las distintas tecnologías actuales permiten una buena comunicación), con el transcurso del tiempo los afectados sentían diversas emociones y adoptaban posturas o actitudes que indican cierta disconformidad con el aislamiento prolongado debido a diversos motivos.

Palabras clave: *universitarios de la salud, aislamiento social, pandemia por COVID-19, relaciones interpersonales.*

## Abstract

The social aspect and interpersonal relationships are fundamental aspects, but little studied, that have been severely affected since the isolation caused by the COVID-19 pandemic began, which has greatly changed the way in which thousands of people interact with the rest. The objective of this work focused on identify the impact of the COVID-19 pandemic on the students' own social relationships and protection measures to reduce the impact of the problem. For which a descriptive observational study was carried out through a systematic, objective and comparative review of journal articles indexed in Crossref Metadata Search, JONNPR and FECYT. Likewise, a survey designed in Google forms was applied to (UAEH Health Sciences Students) in order to analyze and understand the problem. The results obtained indicate that the sudden isolation and the subsequent effects represent a sudden change in their lives, since many of them have experienced negative feelings (67.5%), academic or work difficulties (55.9%), financial problems (74.4%) and including a recurrent consumption of harmful substances (20.26%) that have affected their social relationships in a worrying way and allow us to conclude that despite the fact that initially the changes were not so significant (because the different current technologies allow good communication), Over time, those affected felt different emotions and adopted postures or attitudes that indicate a certain dissatisfaction with prolonged isolation due to various reasons.



Keywords: *health colleges, social isolation, COVID-19 pandemic, interpersonal relationships.*

## Introducción

Estamos viviendo una época históricamente memorable, donde convergen los avances tecnológicos junto con la innovación en herramientas globales para la comunicación, los negocios y otros elementos vitales para la supervivencia de la sociedad como la conocíamos hasta antes de la pandemia. Pareciera que el único elemento que se estaba quedando sin evolucionar era la educación. Sobre todo el ecosistema para la interacción en un grupo particular de población: los jóvenes universitarios.

Este grupo etario aún creció sabiendo que las tareas en casa se efectuaban en el comedor, incluso acompañados físicamente de familiares o compañeros, realizando tareas en equipo todo de manera presencial. No obstante, el factor pandemia y el confinamiento en casa han movido los criterios socialmente conocidos hasta el 2019 y para las generaciones actuales aún más: generación z, millenials, y los ahora llamados pandemics, quienes han tenido un impacto en su salud mental (UNISEF, 2020). La presente investigación retoma conceptos como “relaciones sociales” e “impacto de la pandemia” en estudiantes de Ciencias de la Salud de una universidad pública en Hidalgo, México, encuestados durante 2021.

### Objetivo

Revisar, desde una perspectiva social y epidemiológica, el impacto que ha producido la pandemia por COVID-19 en las relaciones sociales de estudiantes universitarios cuyas carreras se relacionan con Ciencias de la Salud en la UAEH y, a partir de los resultados, indagar sobre posibles medidas de protección para reducir el impacto del problema.

### Marco referencial

Los jóvenes estudiantes experimentan una serie de cambios conductuales, sobre todo al salir rápidamente de su adolescencia y convertirse en adultos responsables. Características como: la empatía, el estrés, el autocontrol y la ansiedad son conductas más recurrentes que manifiestan los jóvenes por este confinamiento, lo cual es motivo de muchas investigaciones (Casimiro *et al*, 2020).

A partir de la declaración de emergencia sanitaria provocada por el brote epidemiológico del SARS-CoV-2 en México, el sector político y sanitario que rige en nuestro país ha concentrado todos sus esfuerzos en promover distintas medidas de salud que toda la población pueda acatar. Esto con el objetivo de prevenir una potencial crisis infecciosa que afecte severamente a nuestro territorio, así como disminuir la probabilidad de colapso en los servicios sanitarios, (como otros países han implementado), y complicaciones económicas en distintos niveles (Best, 2020;

EFE, 2021). Una de las diversas medidas que se han establecido a partir del trabajo conjunto de la comunidad mundial es el aislamiento social (Martínez, 2020), el cual ha resultado ser un método parcialmente efectivo a partir de ciertas limitantes que existen a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, gran parte de las personas que se han resguardado en sus hogares a lo largo del desarrollo de la pandemia ha manifestado, a través de diversos medios, que el aislamiento produce efectos negativos en la mayoría de los aspectos de sus vidas (Hudson, 2020). Múltiples investigaciones y estudios recientes indican que una parte considerablemente alta de la población mexicana ha tenido distintas dificultades a nivel social, lo cual representa un aspecto importante a evaluar si consideramos que la salud psicosocial es un rubro muy poco estudiado, pero también esencial para lograr un correcto estado de bienestar (Humber, 2020).

En el ámbito psicológico, un estudio realizado por el Tecnológico de Monterrey sobre el impacto de la COVID-19 en la salud mental durante la contingencia, en el que participaron 745 personas al contestar una encuesta, reveló altos niveles de depresión, ansiedad y trastornos del sueño hasta el momento en que se levantaron los datos, en julio del 2020 (Loera *et al*, 2020). Los efectos que han provocado las medidas que han tomado diversas naciones impactan no sólo en un nivel macro, sino a nivel micro, lo que se evidencia en la pérdida no sólo de familiares, o de amigos cercanos, sino de reforzadores positivos que día a día se practicaban y significaban un bienestar.

Se suspendieron actividades escolares y con ello la convivencia con compañeros y compañeras de escuela, docentes y otras actividades relacionadas; lo anterior, aunado a la suspensión de actividades recreativas. Por otro lado, el traslado de clases de modalidad presencial y modalidad *b-learning*, donde se combinan entornos virtuales y físicos en el proceso de aprendizaje, a un giro total y sin escapatoria a la modalidad *e-learning*, provocó para muchos un cambio trascendental que ha implicado el desarrollo de otras habilidades ya que esta modalidad utiliza un método de enseñanza y aprendizaje que emplea internet y las tecnologías de información y comunicación (TIC). Es decir, todo tipo de actividad escolar se transformó a un espacio completamente virtual (González, 2015; Fernández, Álvarez y Mariño, 2013).

En el caso particular de los diversos alumnos que pertenecen al ámbito de ciencias de la salud, el panorama producido por esta situación ha provocado grandes dificultades para el desarrollo constante del proceso de aprendizaje, de manera que muchos de ellos han encontrado ciertas limitantes al momento de perfeccionar sus habilidades de interacción social, un aspecto básico y al mismo tiempo esencial al momento de ejercer su profesión en un futuro (Best, 2020; Marquina, 2020).

Asimismo, el aislamiento también ha desempeñado un papel importante en diversas situaciones que empeoran las relaciones interpersonales de cada alumno (Sommerlad *et al*, 2020). Como un ejemplo muy común se pueden mencionar el estrés y la ansiedad que se producen debido a una mayor carga de trabajo, producto de la organización establecida por la modalidad virtual de clases en todo el país (Lin, 2020). Si tomas en cuenta que el trabajo en casa ha dejado de lado un horario establecido específico,

tanto para docentes como para el alumnado, podemos considerar que el impacto social producido a partir del aislamiento por COVID-19 ha sido principalmente negativo.

## Marco teórico

Si tenemos como referencia una concepción eminentemente social, también traemos a colación el tema propuesto por Jacques Lacan conocido como “el espejo social”, donde se hace referencia al reflejo que los demás hacen sobre nosotros mismos; así como la parte en que los griegos mencionaban la consabida frase “conócete a ti mismo”, tendremos que convenir en que hay elementos emocionales y psicológicos implicados en la interacción social. Y es que justamente, en la adolescencia y la juventud el ser humano va encontrando su identidad, a partir de referentes propiamente sociales, como la empatía, el autocontrol y el autoconocimiento.

Uno de los detalles más difíciles de controlar para la pandemia por COVID-19, ha sido precisamente la obligación del aislamiento y la necesidad imperativa de la juventud por mantenerse en contacto presencial. Moderar este elemento como parte de las autoridades, debería ser de las decisiones que se toman con tiempo y con calma. Autores como Casimiro *et al.*, (2020) explican que el “ser humano es un ente gregario o semigregario que hace la necesidad de estar en grupos y compartir muchas emociones”.

Una de las habilidades emocionales que se desarrollan durante la época universitaria coincide con lo descrito por Prieto (2011) como empatía, Ésta es como “la capacidad de una persona para ponerse en el lugar del otro y poder así comprender su punto de vista, sus reacciones, sentimientos y demás”. Otra aceptación que se puede añadir es que la empatía es la tendencia natural a sentirse dentro de lo que se imagina, lo cual permite reconocer la existencia de otro (El reflejo) (Casimiro, 2020) De esta manera, dominar la empatía implica un reconocimiento de la propia existencia, luego de haber vivido una serie de pasajes personales donde se pretende dominar las emociones en diferentes contextos, hasta aprender a sentirse bien con ellas y con uno mismo, para lograr ponerse en el lugar del otro, dominar los impulsos, recuperarse de adversidades y controlarse.

Otro elemento importante en términos de emociones base para una adecuada interacción social implica también el autocontrol, lo que conlleva a la persona a presentar características como reducir las reacciones impulsivas, deseos o emociones que afecten a otras personas, orientar sus emociones ante situaciones difíciles, poseer pensamientos positivos ante las adversidades, lograr mantener la atención y no perder la concentración, contar con metas y visión definida de su vida, entre otros (Casimiro *et al.*, 2020).

Ahora bien, como lo expresan Posada *et al.* (2020), es importante para el desarrollo humano que el joven en formación goce, en algunas oportunidades, de la búsqueda de autonomía, lo cual, si no se realiza de forma focalizada, puede generar rechazo ante aquellas conductas de autocuidado, exponerlos a riesgos innecesarios y peor aún

a estados de alerta como actualmente ante la pandemia. Cambios como éste, en la obligatoriedad del aislamiento, por un lado, y mantenerse atento y estudiando en línea con una adaptación a nuevos elementos de enseñanza-aprendizaje, van permeando la salud mental de los universitarios.

Aunado a lo anterior, adaptarse a convivir de nueva cuenta en todos los horarios del día con todos los integrantes de la familia, representa cambio que se complica más si agregamos “el estrés por confinamiento” o aislamiento social obligatorio que impide movilizarse a sus instituciones y comenzar a cambiar sus sesiones de clase a formato virtual, lo que era una actividad poco conocida para ellos. Los estudiantes ante los cambios en la enseñanza aprendizaje comenzar a mostrar mayores signos de estrés más aún cuando los profesores no eran lo suficientemente claros y didácticos para la explicación de sus clases y los recargaban de con exceso de trabajos (Casimiro *et al*, 2020).

Por todo lo expuesto, el grupo de colaboradores de la presente investigación se ha dado a la tarea de buscar elementos que puedan permitir hacer menos tedioso el resultado del confinamiento y la interacción no presencial para los universitarios, por lo que se presenta a continuación la sección de material y métodos.

Material y métodos, para la presente investigación, se realizó un estudio transversal descriptivo, a partir de una revisión sistemática, objetiva y comparativa en artículos de revistas indexadas en Crossref Metadata Search, JONNPR y FECYT. Complementario a la revisión, se aplicó una encuesta en entorno virtual, a través de la plataforma Google Forms, de manera que los participantes pudieran ejecutarla de forma autoadministrada, con opciones de respuesta y preguntas estructuradas.

Entre los encuestados se contó con 24 mujeres (56 %) y 19 hombres (44 %) que aceptaron participar en el llenado del instrumento para la obtención de los datos (estudiantes de Ciencias de la Salud de la UAEH-Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo), a quienes también se les notificó que la actividad tiene únicamente fines académicos y estadísticos para prácticas de investigación (información confidencial).

El cuestionario que se aplicó es de tipo estructurado, corresponde a un instrumento para estar monitoreando la situación actual sobre COVID-19 en México, presenta opciones para responder. Se fue diseñando por el equipo de alumnos y el profesor durante el curso de salud pública. Durante las sesiones en línea se aplicó una prueba piloto entre los estudiantes, bajo la integración del docente de la asignatura, con la finalidad de saber si se entendía cada uno de los cuestionamientos, posteriormente se modificaron aquellos cuestionamientos; que podrían confundir al ser contestados, también bajo la participación-guía del docente en el curso de la asignatura en línea. No fue posible realizar validación, ya que, para respetar la confidencialidad no se puede reenviar el instrumento para ser nuevamente contestado, además de que esto podría influir para sesgar la información derivado de que es llenado en línea y entonces ya no sería confiable al truncar la confidencialidad.

El instrumento consta de 43 ítems con opción de respuesta, del total de ítems se consideraron para el análisis, aquellos que permiten incursionar en las relaciones sociales de los estudiantes durante el confinamiento por COVID-19 (10 ítems).

La información obtenida a partir de publicaciones se discutió durante las sesiones del curso de Salud Pública 1 de la licenciatura en Médico Cirujano. Con base en ello, se diseñó el proyecto y a partir de la información recabada en la plataforma Google Forms, se construyó una base de datos en Excel, además de realizarse el análisis estadístico en SPSS-versión 21. Se concentraron los datos en tablas, las cuales se presentan en la sección de resultados.

## Resultados

A partir de un total de 43 personas participantes, 24 mujeres (56 %) y 19 hombres (44 %) en la aplicación de encuesta estructurada de propia creación, se observa que la mayor parte de alumnos se encuentra en grupos de edad comprendidos entre los 15 y 25 años de edad (67.4 %) que son estudiantes de tiempo completo (53.5 %). Los grupos de edad con cifras más representativas, estuvieron contemplados en edades entre 26 a 35 años (con 18.6 %) y entre 36 a 45 años, un 14 % (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Distribución de los individuos encuestados por edad*

Grupo de edad (años)	Porcentaje
Menor a 15	-
15 - 25	67.4%
26 - 35	18.6%
36 - 45	14%
46 - 55	-
56 - 65	-
Más de 65	-
Total	100

Fuente: Directa, a partir de la encuesta aplicada a estudiantes en Ciencias de la Salud, UAEH.

**Tabla 2**

*Situación laboral de los encuestados*

Situación laboral	Porcentaje
Trabajo asalariado	20.9%
Trabajador autónomo	11.6%
Jubilado/pensionado	-
Buscando empleo	9.3%
Estudiante	53.5%
Trabajo doméstico no remunerado	4.7%
Total	100

Fuente: Directa, a partir de la encuesta aplicada a estudiantes en Ciencias de la Salud, UAEH.

Derivado de las nulas interacciones presenciales de los jóvenes en este grupo de edad, se han desarrollado ciertas deficiencias a nivel académico y laboral en menor medida. En relación con su desempeño, un porcentaje considerable manifiesta cierta inquietud en cuanto a ingresos económicos se refiere, debido a la mayor carga de trabajo (34.9 %) que han adquirido con el paso del tiempo.

Por otra parte, debido al alto nivel de infectividad que el patógeno posee, una parte importante de la población estudiada o su círculo social han presentado un curso con la enfermedad sin síntomas, o inclusive han sido asintomáticos previamente

diagnosticados (25.6 %) que necesitaron de reposo y cuidados preventivos con síntomas leves (23.3 %). Algunos otros sí tuvieron secuelas al pertenecer a uno de dichos grupos con alguna comorbilidad (25.3 %). La mayoría de encuestados no desarrollaron complicaciones debido a que no pertenecían a ningún grupo de riesgo, es decir, no tenían comorbilidades (76.7 %), (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Impacto en su círculo social ante la infección por COVID-19*

Asintomáticos	Síntomas leves	Con comorbilidades	Sin comorbilidades
25.6%	23.3%	25.3%	76.7%

Fuente: directa, a partir de la encuesta aplicada a estudiantes en Ciencias de la Salud, UAEH.

Esta misma situación ha tenido implicaciones severas en cuanto a la comunicación que los participantes han tenido con sus conocidos cercanos, ya que muchos de ellos expresan sentirse solos de vez en cuando (58.1 %), a pesar de comunicarse constantemente por redes sociales (18.6 %) y servicios de mensajería instantánea (58.1 por ciento).

Dicha problemática ha provocado que, a partir de la falta de una mejor forma de comunicación y la constante sobrecarga de trabajo que experimentan, muchos individuos no puedan concentrarse tan bien como anteriormente lo hacían (48.6 %), duermen menos de lo habitual (46.2 %), se sienten menos útiles (44.2 %), tengan menor capacidad para tomar decisiones (30.3 %), se sienten más agobiados (37.6 %) e inclusive disfrutaban mucho menos de las actividades que realizan cotidianamente (36.2 por ciento).

Como podemos observar en la tabla 4, es más frecuente que los encuestados se comuniquen con familia, amigos o vecinos en la pandemia (con un 48.8 % de representatividad), mientras que sólo el 4.7 % menciona haber perdido totalmente el contacto con sus redes de apoyo (tabla 4).

**Tabla 4**

*Comunicación del encuestado con su entorno*

¿Cómo calificarías la comunicación con familia/amigos/vecinos durante la pandemia?	Porcentaje
Me he comunicado más con ellos	20.9%
Me comunico con ellos a veces	48.8%
Me comunico con ellos sólo si es necesario	25.6%
He perdido totalmente contacto	4.7%
Total	100%

Fuente: directa, a partir de la encuesta aplicada a estudiantes en Ciencias de la Salud, UAEH.

13 personas (30.2%) que contestaron la encuesta dijeron que alguien de sus amigos, familiares o vecinos de contagiaron por COVID -19 y estuvieron en cuarentena, cinco dijeron que fallecieron (11.6%) y cuatro que requirieron hospitalización (9.3%) (tabla 5).

**Tabla 5**  
*En relación a su familia/ amigos/ vecinos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mi familia/ amigos/ vecinos han fallecido de COVID-19 y sus complicaciones	5	11.6	11.6	11.6
Mi familia/ amigos/ vecinos se contagiaron y estuvieron en cuarentena	13	30.2	30.2	41.9
Mi familia/ amigos/ vecinos se contagiaron y estuvieron hospitalizados sin entrar a CUIDADOS INTENSIVOS	6	14	14	55.8
Mi familia/ amigos/ vecinos se contagiaron, estuvieron hospitalizados y debieron ingresar a CUIDADOS INTENSIVOS	4	9.3	9.3	65.1
Mi familia/ amigos/ vecinos se ha puesto en cuarentena por estar en contacto con personas infectadas	4	9.3	9.3	74.4
Nadie a mi alrededor se ha contagiado	7	16.3	16.3	90.7
No se si alguien se ha contagiado	4	9.3	9.3	100
Total	43	100	100	

Fuente: Directa, a partir de la encuesta aplicada a estudiantes en Ciencias de la Salud, UAEH.

Respecto a si le han ofrecido ayuda familia, amigos o vecinos cuando estuvo triste o enfermo, la respuesta es variada, pero siete (16.3 %) indicaron que nadie se ha preocupado y el resto señala que sí lo han apoyado, aunque 17 (39.5 %) contestó que, sólo algunas personas le han ofrecido ayuda (tabla 6).

**Tabla 6***¿Familia/amigos/vecinos te han ofrecido ayuda cuando estas triste o enfermo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no, nadie se ha preocupado	7	16.3	16.3	16.3
sí, me he sentido apoyado en todo momento	11	25.6	25.6	41.9
sí, muchas personas	8	18.6	18.6	60.5
sí, solo algunas personas	17	39.5	39.5	100
Total	43	100	100	

Fuente: directa, a partir de la encuesta aplicada a estudiantes de Ciencias de la Salud, UAEH.

Dichos datos son alarmantes debido a que, en el ámbito educativo, se puede comprender que la mayoría de alumnos no está conformes con las decisiones que se han tomado con el objetivo de continuar con el aprendizaje virtual, pues una parte considera que se siente ligeramente desanimada (41.9%) o con cierto pesimismo (11.6%) de cara a un futuro próximo (tabla 7).

**Tabla 7***Con todo lo que está pasando, ¿cómo se siente usted de cara al futuro?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces pesimista, a veces optimista	18	41.9	41.9	41.9
Con cierto optimismo	10	23.3	23.3	65.1
Con cierto pesimismo	5	11.6	11.6	76.7
Muy optimista	5	11.6	11.6	88.4
Muy pesimista	5	11.6	11.6	100
Total	43	100	100	

Fuente: directa, a partir de la encuesta aplicada a estudiantes de Ciencias de la Salud, UAEH.

Finalmente, es importante resaltar que la mayoría de análisis y reportes consultados como material de investigación y apoyo concuerdan en que, a pesar de que gran parte de las interacciones sociales realizadas a través de dispositivos inteligentes y redes sociales son parcialmente efectivos y permiten una comunicación básica (Laskowski-Jones *et al*, 2020), lo cierto es que muchas veces las relaciones humanas son parte de nuestro carácter y estilo de vida. Por lo tanto, éste es un aspecto que no puede ser reemplazado con ninguna otra forma que la interacción presencial (Akuon *et al*, 2020), y al ser limitado de manera repentina puede ser un punto de partida para el desarrollo de problemas psicosociales que pueden ser severos si no se tratan con seriedad (Lin, 2020; Gupta *et al*, 2020).



## Discusión

Las consecuencias que ha producido la emergencia sanitaria, como el gran número de muertes y casos activos, han orillado a tomar medidas de salud en todos los sectores de la población con el fin de detener el impacto que ha provocado en nuestra sociedad. Por ello, se ha establecido que todos los habitantes deberán permanecer en sus hogares y sólo salir a realizar actividades esenciales, lo cual se conoce con el nombre de la campaña de sana distancia (Marquina, 2020; Gupta *et al*, 2020).

Sin embargo, esta campaña no ha podido ser lo suficientemente efectiva debido a diversas condiciones que limitan su uso correcto, pues existen diversos grupos de personas que necesitan interactuar con los demás como parte de su profesión u oficio (Sommerlad *et al*, 2020; Akuon *et al*, 2020). Hablando de manera más específica, se considera que los estudiantes enfocados en el campo de las ciencias de la salud poseen más dificultades de las que suelen presentarse debido a las habilidades que necesitan desarrollar para su formación como profesionales.

Es por ello que, a través de un análisis de las diferentes situaciones generadas a partir de la problemática, se ha observado que los estudiantes que conforman el sistema educativo de la UAEH han desarrollado diversas posturas a partir del confinamiento y aislamiento. De esta manera, los aspectos más comunes que pudieron encontrarse en esta evaluación son un aumento considerable en el consumo de fármacos tranquilizantes (7 %), antidepresivos (4.7 %) o analgésicos (7 %), bebidas energizantes (14 %), sustancias azucaradas (23.3 %) e inclusive alcohol o tabaco (16 %). Asimismo, se puede examinar que se presentaron alteraciones en diversas conductas, como son una menor capacidad de autoestima (25.3 %), la pérdida de confianza (25.6 %), inseguridad al tomar decisiones (39.5 %) y una sensación de incertidumbre (23.2 %) debido a los problemas informativos que se producen por la desinformación constante.

Se puede comprender, por lo tanto, que los diferentes aspectos que han sido implicados durante el desarrollo de la pandemia tienen una relación y posteriores efectos con la salud psicosocial de todos los individuos que conforman a nuestro país (Hudson, 2020; Lin, 2020). A pesar de no ser un aspecto esencialmente prioritario en este momento, las relaciones humanas son parte importante de nuestra sociedad (Lin, 2020), y por lo tanto sus limitaciones pueden tener un efecto que a largo plazo podrían ser nocivo en múltiples aspectos de nuestras vidas (Martínez, 2020; Hudson, 2020).

La salud no es sólo ausencia de enfermedad, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021); para hablar de salud es necesario considerar, además de lo biológico, aspectos psicológicos y sociales. Estos últimos factores adquieren una mayor importancia si se considera la etapa de desarrollo en la que se encuentra la persona. En el presente estudio la muestra estuvo conformada por jóvenes, población en la que, de acuerdo con Funes (2009), la socialización (ya sea con amigos, familia, compañeros de trabajo/escuela, etc.) se torna vital debido a que es a través de este proceso que se asumen los códigos, caracteres y pautas de comportamiento del grupo al cual se integra el sujeto; es en la interacción con los otros que el individuo

se construye y se identifica con su contexto, lo que denota su nivel de salud y de bienestar social. Así lo identifican Tuesca-Molina *et al.* (2003), en su estudio realizado en Colombia, en una muestra de 602 sujetos, donde encontró que la participación en grupos de socialización resultó ser un importante factor protector ante la presencia de problemas de salud mental como la depresión.

Si bien la tecnología representa una gran herramienta en la vida del ser humano, diversas investigaciones han dejado ver que, en lo que respecta a la interacción y comunicación humana, este avance tecnológico ha llegado a tener, más bien, el efecto contrario (Tully, 2007). En la presente investigación se encontró que un 48.8% de la muestra mantiene comunicación con su círculo social, sin embargo no suele ser con tanta frecuencia, mientras que el 4.7% señala definitivamente haber perdido cualquier tipo de contacto, lo cual, para el nivel de comunicación digital con la que se cuenta actualmente, el nivel educativo y la edad de los sujetos de investigación, resulta más bien en una conducta que pudiera tener otras connotaciones.

Las consecuencias de esta falta de socialización a causa del confinamiento por COVID-19, encontradas en el presente trabajo, coinciden con aquellas reportadas en otras investigaciones (Brooks *et al.*, 2020; Duan, y Zhu, 2020), que van desde la ingesta de sustancias nocivas hasta estados de ánimo depresivos, los cuales representan todas actitudes de riesgo para el individuo. Al salvaguardar la salud física de los individuos con las medidas sanitarias de aislamiento social se está corriendo el riesgo de poner en peligro la salud psicológica y social, lo cual genera la necesidad imperiosa de enfocar las estrategias de atención e intervención hacia estos ámbitos.

## Conclusiones

En México, la pandemia por COVID-19 y sus diversas consecuencias a nivel mundial están afectando enormemente a la sociedad de nuestro país, pues no solo ha tenido un gran impacto en el sector económico, político, sanitario y cultural, sino que también ha provocado importantes cambios en la manera en que la población debe y necesita interactuar con los demás para llevar a cabo actividades cotidianas esenciales.

Después del análisis realizado y los diferentes puntos de vista obtenidos gracias a los recursos de apoyo utilizados, es importante destacar que, a pesar de tener puntos favorables al momento de su inicio y temprano desarrollo, el impacto social que ha producido la pandemia ha sido esencialmente negativo para gran parte de las personas involucradas en esta revisión (Laskowski-Jones, 2020). Si bien muchos de ellos refieren problemas menores en el aspecto personal y cotidiano, dentro del ámbito académico y laboral se puede apreciar que dichos cambios han tenido un efecto poco beneficioso para ellos (Best, 2020; Gupta *et al.*, 2020). Aun cuando el sistema educativo ha hecho su mejor esfuerzo para implementar, desarrollar y procurar un aprendizaje efectivo y constante, lo cierto es que el método de enseñanza no es efectivo para docentes ni alumnos (Marquina, 2020).

Por ello, una de las conclusiones que se obtienen debido a todo lo anteriormente mencionado es que la pandemia por COVID-19 ha sido un duro golpe hacia la educación e interacción que los alumnos necesitan para continuar con su proceso de formación (Martínez, 2020). Si bien es importante considerar que existen diversas alternativas para lograr una buena comunicación, lo cierto es que muchas veces hay circunstancias que limitan o no permiten su adecuado desarrollo (Hudson, 2020), por lo que se comprende que, a pesar de no ser un problema tan impactante como las consecuencias clínicas de la enfermedad, sin duda representa un reto para toda la sociedad debido a la gran irregularidad con la que se presenta y las limitantes que produce en casos específicos (Sommerlad, et al, 2020; Akuon et al, 2020).

---

*Conflicto de interés.* Los autores refieren que no existe ningún conflicto de interés para la publicación del presente capítulo.

## **Agradecimientos**

*Los autores desean expresar su más sincera gratitud hacia todos aquellos estudiantes que decidieron participar en el cuestionario en línea, ya que gracias a la confianza y sinceridad de sus respuestas se pudo realizar este trabajo. un análisis del tema utilizando la información recopilada únicamente para uso informativo confidencial y de carácter académico.*

## **Fuentes de información**

Akuon P, Okeyo V, Ngwiri T, Owango J. (25 de junio del 2020). *Social Impact of COVID-19 on Children and Families* [Webinar]. AfricArXiv. <https://africarxiv.pubpub.org/pub/08whkgyk>

Best, J. (2020). The Social Problems of COVID-19 en G.W. Muschert. *Social Problems in the Age of COVID-19 Vol 1: Volume 1: US Perspectives*. Bristol University Press: United Kingdom.

Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N. y Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *lancet*, 395 (10227), 912-920.

Casimiro, J.F., Benites, J.C., Sánchez, F.M., Flores, V.R. y Palma, F. (2020). Percepción de la conducta por aislamiento social obligatorio en jóvenes universitarios por Covid-19. *Revista Conrado*: Perú.

Duan, L. y Zhu, G. (2020). Psychological interventions for people affected by the COVID-19 epidemic. *Lancet Psychiatry*, 7(4), 300-302. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30073-0n](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30073-0n)

- EFE (29 de abril del 2021) *Argentina ultima medidas para evitar una hecatombe hospitalaria por la covid-19*. Agencia EFE. <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/argentina-ultima-medidas-para-evitar-una-hecatombe-hospitalaria-por-la-covid-19/20000013-4524560>
- Fernández, M. D., Álvarez, Q., Mariño, R. (2013). E-learning: Otra manera de enseñar y aprender en una Universidad tradicionalmente presencial. Estudio de caso particular. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17(3),273-291. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56729527016>
- Funes, J. (2009). *9 ideas clave para educar en la adolescencia*. Graó Ediciones.
- González, M. E. (2015) El b-learning como modalidad educativa para construir conocimiento. *Opción*. 31(2), 501-531. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045568029.pdf>
- Gupta R, Dhamija R. K. (2020) Covid-19: social distancing or social isolation? *BMJ*: 369,m2399. <https://doi.org/10.1136/bmj.m2399>
- Hudson, DS. (2020) *The economic, social and environmental impacts of COVID 19. COVID-19 and Travel*. Goodfellow Publishers.
- Humber, L. (2020) *Class, Inequality and the COVID-19 Pandemic*. Lavalette, M, Ioakimidis V, I. Ferguson I, (eds.) *Social Work and the COVID-19 Pandemic: International Insights*. Bristol University Press: United Kingdom.
- Laskowski-Jones, L., et al. (2020) COVID-19 and changing social norms, *Nursing*, 51(6),5.
- Lin, CY. (2020) *Social reaction toward the 2019 novel coronavirus (COVID-19)*. *Soc Health Behav*.
- Loera, A.S., Reyes, D.A., Bolaños, C., Jaime, A., Martínez, J. (21 de julio del 2020) *El impacto del COVID-19 en la salud mental durante la contingencia*. *Transferencia TEC*. De Tecnológico de Monterrey. <https://transferencia.tec.mx/2020/07/21/el-impacto-del-covid-19-en-la-salud-mental-durante-la-contingencia/>
- Marquina, RJ. (2020) Autopercepción del estrés en aislamiento social en tiempos de covid -19: Self-perception of stress in social isolation in times of covid -19. *RCCEPG Revista ConCiencia EPG*, 5(1):83-97. <https://revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/55551/article/view/8>
- Martínez, S. (2020) *COVID-19 and Social Inequalities: A Political View from Social Work*. Lavalette, M, Ioakimidis V, Ferguson I, (eds.) *Social Work and the COVID-19 Pandemic: International Insights*. Bristol University Press.

- OMS (2021). Preguntas más frecuentes. <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions>
- Posada, S., Bejarano, M., Rincón, L., Trujillo, L., y Vargas, N. (2021). Cambios en las relaciones interpersonales de los jóvenes universitarios durante la pandemia. *Revista Habitus: Semilleros de Investigación*. 1(1), e12573, <https://doi.org/10.19053/22158391.12573>
- Prieto, M.Á. (2011). Empatía, asertividad y comunicación. *Innovación y Experiencias Educativas*. España.
- Sommerlad A, Marston, L, Huntley, J, Livingston, G, Lewis, G, Steptoe, A, et al. (2020) Social relationships and depression during the COVID-19 lockdown: longitudinal analysis of the COVID-19 social study. <https://www.medrxiv.org/content/10.1101/2020.12.01.20241950v1>
- Soteras, A. (2020) Europa se afana en evitar el colapso en los hospitales. *Redacción Internacional EFE*. <https://www.efesalud.com/europa-colapso-hospitales-coronavirus-medidas>
- Tuesca-Molina., R., Fierro Herrera, N., Molineros Sosa, A., Oviedo Martínez, F., Polo Arjona, Y., Polo Cuesto, J., y Sierra Manrique, I. (2003). Los grupos de socialización como factor protector contra la depresión en personas ancianas. *Revista Española de Salud Pública*, 77(5), 595-604. <https://scielo.isciii.es/pdf/resp/v77n5/original5.pdf>
- Tully, C.J. (2007). La socialización en el presente digital. Informalización y contextualización. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 3(8), 9-22. <https://www.redalyc.org/pdf/924/92430802.pdf>
- UNICEF (2020). *El impacto del COVID-19 en la salud mental de adolescentes y jóvenes*. <https://www.unicef.org/lac/el-impacto-del-Covid-19-en-la-salud-mental-de-adolescentes-y-j%C3%B3venes>



# 12

## Parte II

### Capítulo

## Relaciones intrafamiliares de los estudiantes durante el confinamiento por Covid-19

Yesenia Baca Badillo  
Dafne Aída Juárez López  
Mayrani del Carmen López Galdámez  
Jesús Carlos Ruvalcaba Ledezma  
Iracema Islas Vega  
Zayda Arlette Trejo Osti  
Dulce Abril Galindo Luna  
Tania Berenice Ramírez-González  
Maricarmen Rivera Gómez  
Claudia Teresa Solano Pérez

## Resumen

El confinamiento por COVID-19 hace referencia a la separación física de las personas infectadas de aquellas que no están infectadas. Esta medida resulta efectiva cuando se ha hecho una detección temprana de la enfermedad y se aísla a la persona infectada en un espacio específico, lo cual evita su propagación.

El confinamiento ha ocasionado cambios radicales en la organización de las familias y ha potenciado el estrés y la violencia, de igual manera ha ocasionado cambios internos en las familias que se han visto forzadas a crear nuevos modos de convivencia, nuevos roles y retos. El objetivo de este trabajo se centró en describir las relaciones intrafamiliares de los estudiantes durante el confinamiento por la COVID-19, para lo cual se realizó un estudio descriptivo de carácter transversal y analítico en 118 individuos afectados por el confinamiento por COVID-19 en Pachuca, Hidalgo, México mediante el test FF-SIL de funcionalidad familiar. Los resultados detectados en general señalan, que existe una relación funcional en su hogar.

Palabras clave: relaciones intrafamiliares, confinamiento por COVID-19, aislamiento.

## Abstract

COVID-19 lockdown refers to the physical separation of infected people from those who are not infected. This measure is effective when an early detection of the disease has been made and the infected person is isolated in a specific space, preventing the spread.

Confinement has caused radical changes in the organization of families, enhancing the factors to suffer stress and violence, in the same way it has caused internal changes in families that have been forced to create new ways of coexistence, new roles and challenges. The objective of this work focused on describing the intra-family relationships of students during confinement by COVID-19, for which a descriptive study of a cross-sectional and analytical nature was carried out in 118 individuals affected by confinement by Covid-19 in Pachuca Hidalgo, Mexico using the FF-SIL test of family functionality. The results detected in general indicate from the FF-SIL test, that there is a functional relationship in your home.

Keywords: Intrafamily Relationships, Confinement by Covid-19, Isolation.



# Introducción

Las medidas de contingencia sanitaria tomadas por diferentes naciones para tratar de combatir y contener los efectos por la pandemia de COVID-19 han ocasionado cambios internos en las familias, las cuales se han visto forzadas a crear nuevos modos de convivencia, nuevos roles y retos (Montero-Medina *et al.*, 2020)<sup>1</sup>. Las medidas restrictivas de contacto y desplazamiento de las personas fuera de sus casas esta determinadas por el confinamiento absoluto. Esto ha coadyuvado en el desbor de de crisis en distintas familias, cuyas reglas principales de acción, vienen determinadas por un conjunto de creencias rígidas, reforzadas por el contexto social y cultural al que pertenecen (APROME, s.f.).

Las medidas que los gobiernos decidieron tomar para evitar una mayor cantidad de población contagiada, han desarrollado a la vez una cara amenazante, pues son las que producen una gran merma en la sociedad (Palacio-Ortiz, *et al.*, 2020). Este impacto desproporcionado no sólo se ve reflejado en la esfera económica, sino en otras enfermedades, tanto físicas como mentales, ocasionadas por el cambio abrupto de la vida diaria, que para muchos sobrepasó lo esperado en el tiempo de contingencia.

Esta contingencia sanitaria prolongada, que conlleva entre otras reacciones, el temor a la infección, personal o de familiares cercanos y en muchos la muerte, la frustración de no poder tener acceso a la convivencia diaria, esparcimiento fuera de casa, la asistencia a trabajo, escuelas, aunado a la falta de espacio en casa y entre otros, genera repercusiones psicológicas en toda la población y no menos importantes en las niñas, niños y adolescentes. (Palacio-Ortiz, *et al.*, 2020)

Durante el confinamiento, muchos padres han intentado compaginar el trabajo desde el hogar, con la educación y el cuidado de los hijos, lo que viene a reducir la convivencia por aumento de ocupaciones. Esto produce que los estudiantes no tengan otro encuentro social más allá de la familia, con la posibilidad de negligencia en el cuidado y en algunos otros casos hasta abuso infantil (Del Castillo y Velasco, 2020; Espinoza-Gómez *et al.*, 2010).

Asimismo, se ha demostrado en diversas publicaciones que los índices de violencia doméstica aumentaron de manera considerable. En abril del 2020, se reportó en El economista, una nota donde mencionaba que la violencia intrafamiliar había aumentado 120 % en el tiempo que se había manifestado la contingencia sanitaria por COVID-19 en nuestro país. Donde se evidencia que el 66 % corresponde a violencia física y 22 % de violencia psicoemocional (Lorente Acosta, 2020; Johnson, Saletti-Cuesta, y Tumas, 2020; Monroy, 2020).

Por otro lado, y en particular, diferentes estudios han mostrado que, en los jóvenes estudiantes, como consecuencia directa del aumento de esta violencia, surge un mayor riesgo de alteración del desarrollo integral, con sentimientos de amenaza, dificultades de aprendizaje y socialización, así como el aumento de episodios depresivos y de ansiedad (Orte, Ballester, y Nevot-Caldentey, 2020; Dvorkin, Cardinali, y Iermoli, 2003).

La capacidad de resiliencia en cada persona es diferente y se presenta principalmente por los eventos antes vividos lo que genera tanto cuestiones benéficas como perjudiciales en el estudiante para poder sobrellevar el confinamiento (Lozano, *et al.*, 2020; Vinacia, Quiceno, y Moreno, 2007). Se cree que es importante que se realicen otras actividades que permitan despejar su mente y no generar una carga emocional negativa y excesiva (Castro y Morales, 2020).

El Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) ha resaltado que, ante una emergencia de violencia doméstica o violencia intrafamiliar, es necesario llamar al 911, que es una vía para atender emergencias relacionadas con distintos tipos de violencia, como abuso sexual, acoso u hostigamiento sexual, violación, violencia de pareja y violencia intrafamiliar (Díaz y Phillips, s.f.).

De enero a junio del 2020, de acuerdo con información proporcionada por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, aumentaron las llamadas de emergencia al 911 por incidentes relacionados con violencia doméstica o intrafamiliar en un 45.8 % (131 224 incidentes reportados), en comparación con el mismo semestre del 2019 (89 998 incidentes). Es notable precisar, que la violencia contra las mujeres en el hogar no solamente las afecta a ellas como madres o parejas, sino también a niñas, niños y adolescentes, bien sea de manera directa ya que en la mayoría de las ocasiones el agresor ejerce violencia contra ellos; o bien de manera indirecta cuando son testigos de ésta (ONU, 2020; ONU Mujeres y Unstereotype Alliance, 2020).

En respuesta al aumento de la violencia intrafamiliar generada en el contexto de la COVID-19 la ONU México en colaboración con CONAVIM, INDESOL, INMUJERES y las entidades gubernamentales que atienden a víctimas de violencia coordinaron hoteles de alojamiento gratuito para proporcionar seguridad a víctimas relacionadas con estas agresiones. Esta acción se realiza a través de la iniciativa Spotlight (ONU, 2020) liderada por la Unión Europea y la ONU, que busca eliminar la violencia contra mujeres y niñas a nivel global, y es producto de un esfuerzo conjunto entre las diferentes instancias antes mencionadas. Sin embargo, no todas las personas alcanzan a ser beneficiadas con esta iniciativa, una causa probable podría ser el desconocimiento de los procedimientos que se necesitan realizar para ello.

En un documento, elaborado por diferentes instancias, entre ellas la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina de la Representante Especial del Secretario General sobre Violencia contra la Niñez, se menciona con focos rojos que hay que prestar atención a niñas, niños y adolescentes, ya que muchos de ellos y ellas están expuestos aún a un mayor riesgo de ser víctimas de violencia en el hogar durante la contingencia sanitaria COVID-2019, ya que se encuentran con menos factores de protección debido al aislamiento físico y al cierre de actividades presenciales en instituciones educativas, la reducción en la oferta social de los Estados. Esto se deberá a la crisis económica que ha impactado el nivel de ingresos en las familias (CEPAL, 2020).

## Objetivo

Describir las relaciones intrafamiliares de los estudiantes durante el confinamiento por COVID -19.

## Marco teórico

A raíz de la pandemia global originada por un agente identificado como SARS-CoV-2, diversos países utilizaron drásticas medidas para mitigar su impacto en la población, una de ellas fue el aislamiento social preventivo y obligatorio (Ribot, Chang y González, 2020). Este aislamiento, aunado a la exposición constante a las noticias, puede exceder la capacidad de manejo de la población afectada e incrementar la percepción de vulnerabilidad y riesgo personal, lo que ha tenido algunas repercusiones en el tejido social y ha alterado la interacción, no solo social, sino familiar y personal. Diversos estudios han identificado los efectos que tiene el confinamiento para la salud personal y comunitaria, sin embargo, es necesario precisar las diferencias de vulnerabilidad entre los distintos grupos poblacionales, el género, la edad, los recursos económicos y el acceso a los servicios sociales y de salud, a fin de poder implementar intervenciones adecuadas en cada uno, por lo cual el núcleo familiar es un objeto clave de estudio (Ferrara *et al.*, 2021; Rodríguez, *et al.*, 2020).

Ahora bien, las relaciones intrafamiliares son aquellas interconexiones que se dan entre los miembros de un núcleo familiar e incluyen la percepción que se tiene del propio grado de unión entre sus integrantes, el estilo de afrontamiento de problemas, el modo de manejar las emociones y las reglas de convivencia; así como, el de adaptarse al cambio (Rivera y Andrade, 2010). En otras palabras, las relaciones intrafamiliares son una serie de conexiones que se establecen en la dinámica familiar y entre cada uno de sus miembros; las características físicas, emocionales y psicológicas de cada miembro van a estar configuradas en función de la percepción de sus integrantes sobre cada elemento que las integra. Debido a la situación actual global, existen reportes preliminares de las consecuencias sociales de la COVID-19 que sugieren que los problemas de salud mental y los conflictos familiares generados por la pandemia pueden impactar negativamente el propio funcionamiento familiar, incluida la habilidad para desarrollar resiliencia y adaptación (Ferreira *et al.*, 2021). Pero, para comprender la dinámica intrafamiliar y la complejidad de su estructura y funcionalidad, es necesario describir las dimensiones o las variables que la conforman.

Entre los principales procesos implicados dentro de las relaciones intrafamiliares, podemos encontrar la cohesión, la convivencia, la comunicación, la afectividad, la adaptabilidad, entre otros. Y de manera general, se puede retomar como un funcionamiento positivo familiar a aquel caracterizado por cohesión, buenas habilidades de comunicación, roles definidos, buen balance emocional, regulación y adaptación. Dichos elementos, además de convertir al núcleo familiar en funcional, marcan las pautas de socialización, adquisición de valores y respuestas sociales que son tan decisivas para la integración social (Ariza y de Oliveira, 2010; Ferrara *et al.*, 2021; Rivera y Andrade, 2010). Si bien la familia, representa una completa estructura

de análisis, ésta es el primer contexto en donde se desarrolla el ser humano, por lo que tiene una gran influencia en el desarrollo de la personalidad de los sujetos, en específico de los hijos. Al ser la influencia más temprana y duradera para su educación de los hijos, la familia va a determinar sus respuestas conductuales y va a dictaminar en gran medida su forma de relacionarse (Nakamine, 2020).

Por ejemplo, Fernández (2015) encontró que, a mayor nivel de funcionalidad familiar, mayor será el grado de ajuste individual y familiar de los adolescentes. Además, que el nivel de estrés está estrechamente relacionado con la funcionalidad, las figuras paternas son claves soportes familiares y, sobre todo, a mayor nivel de estrés menor será el nivel de apoyo parental, por lo que se pueden provocar mayores niveles de estrés, depresión y conductas delictivas. Aunado a estos resultados, si existe una causal estresante de alto impacto dentro del núcleo familiar, por ejemplo una pandemia y el confinamiento como consecuencia, se tendrán enormes niveles de estrés con las que los padres, y, por ende, los adolescentes, tendrán que lidiar. Otros ejemplos de las consecuencias de la dinámica familiar, se encuentran en la correlación entre el nivel de comunicación de los hijos con los padres y la toma de decisiones de los hijos, la pérdida de la estructura familiar como un índice de riesgo psicosocial en poblaciones de escolares, y el propio desajuste escolar y social derivado de las situaciones adversas a las que se enfrentan adolescentes dentro del núcleo familiar (Díaz, 2015; Fernández, 2015; Sánchez y Verdugo, 2016).

El aislamiento social y otras medidas sanitarias que han sido implementadas por un gran número de países, en la lucha por enfrentarse a la COVID-19, pueden ser contrarrestadas si se establecen estrategias que potencialicen la resiliencia, el crecimiento personal, las relaciones intrafamiliares y la atención especial a grupos vulnerables, y cuyo especial énfasis sea la salud mental. Si bien el confinamiento y aislamiento social tienen repercusiones psicológicas, es posible promover la salud mental a través de entornos que permitan a las personas adquirir y mantener estilos de vida saludables, tanto mentales como físicos. Por lo tanto, se retoma a la capacidad de resiliencia como uno de los pilares fundamentales para afrontar el distanciamiento social y los conflictos intrafamiliares que de él derivan (Ribot, Chang y González, 2020).

Al respecto, de acuerdo con Fernández, Llamas y Gutiérrez (2019), la resiliencia es considerada como una capacidad de adaptación positiva ante situaciones adversas de la vida, o bien como una capacidad humana de afrontamiento ante experiencias adversas. Éstas se compone de tres dimensiones principalmente, la emocional, ética y cognitiva. La dimensión emocional comprende las capacidades de relacionarse, de establecer vínculos, de reconocer y fomentar el buen trato, el entorno afectivo; la dimensión ética abarca aspectos como la moralidad y esperanza; por último la dimensión cognitiva involucra al pensamiento crítico. (López, Lugo y Gutiérrez, 2021). Además de las dimensiones que la integran, destacan factores protectores de la resiliencia que involucran al temperamento, las relaciones familiares y las fuentes de apoyo externo; de ahí la importancia de establecer la relación entre ellos, ya que ningún factor promueve la resiliencia por sí mismo (García y Domínguez, 2013).

En el caso específico de la educación, la Ley General de Educación en México incluye la resiliencia como una de las habilidades socioemocionales en sus planes y programas de estudio, por lo que es imperante propiciar desde el ámbito educativo las condiciones necesarias para su fortalecimiento, comenzando por el reconocimiento de la situación familiar del estudiante (López, Lugo y Gutiérrez, 2021).

Uno de los procesos fundamentales para mitigar el impacto negativo del confinamiento es mantener el contacto social, pues estar en contacto con las personas es una buena forma de reducir los síntomas de depresión o ansiedad y sentimientos como la soledad o aburrimiento. Además, se recomienda mantenerse relajado a través de técnicas de relajación, respiración, meditación o la realización de actividades divertidas o entretenidas que ayuden a mantener un buen estado de ánimo. Finalmente, se sugiere organizar una rutina dentro del propio domicilio, tanto personal como familiar, de ahí la importancia de saber cómo se dan las relaciones intrafamiliares de los estudiantes durante el confinamiento por la COVID-19 para poder desarrollar estrategias de intervención dentro del núcleo familiar en este sector poblacional (Castro y Morales, 2020).

## **Material y métodos**

Se realizó un estudio descriptivo en 117 individuos afectados por el confinamiento por Covid-19 de Pachuca Hidalgo, México, quienes fueron encuestados mediante el test FF-SIL de funcionalidad familiar. Se evaluaron las relaciones intrafamiliares a través del test FF-SIL de funcionalidad familiar, cuyo aprueba se diseñó en 1994, con la idea que fuera un instrumento sencillo para la evaluación de las relaciones intrafamiliares, de fácil aplicación y calificación por el equipo de salud de atención primaria. Dicho cuestionario fue validada por Isabel Louro Bernal, Patricia Arés Muzio y Silvia Martínez Calvo en el 2004. Tiene como objetivo evaluar siete procesos implicados en las relaciones intrafamiliares: cohesión, roles, armonía, comunicación, afectividad, permeabilidad y adaptabilidad.

Se compone por 14 ítems, redactados en forma positiva, además de una escala de tipo Likert con cinco opciones como alternativas de respuesta.

El instrumento permitió realizar una serie de interrogantes a los estudiantes sujetos de estudio, lo cual permitió dar a conocer cómo se presentan en ellos estas variables, por tal motivo se registró la información en una base de datos en Excel y ahí mismo se realizó el análisis.

## **Resultados y discusión**

Participaron en este estudio 117 personas (tabla 1), de los cuales 67 mujeres (57 %) y 50 hombres (43 %), con una edad promedio de 19 años y una dispersión de 1.25. (tabla 1).

**Tabla 1**  
*Características sociodemográficas*

Edad	Mujeres	Hombres
18-21	65	43
22-24	2	7
Edad promedio	Mediana	Desviación estándar
19	19	1.25

N=117

De acuerdo con la puntuación obtenida en las pruebas del test FF-SIL de cuatro categorías de funcionalidad familiar, cuya distribución los resultados en relación se dió al género. En el caso de las mujeres, el diagnóstico con base a la puntuación obtenida muestra que el nivel funcional obtuvo una media de 17.6, como moderadamente funcional con 17.3, disfuncional 9.73 y severamente disfuncional con 4.6 (tabla 2).

En lo que respecta a los hombres, en cuanto al diagnóstico por la puntuación obtenida como funcional, en promedio fue de 17.1, moderadamente funcional con 9.8, disfuncional 3.7 y severamente disfuncional con 2.1 (tabla 3).

**Tabla 2**  
*Diagnóstico del funcionamiento familiar (mujeres)*

Categorías	Puntajes obtenidos		
	Mínimo	Promedio ( $\bar{x}$ )	Máximo
Funcional	5	17.6	30
Moderadamente funcional	2	17.3	23
Disfuncional	0	9.73	22
Severamente disfuncional	1	4.6	10

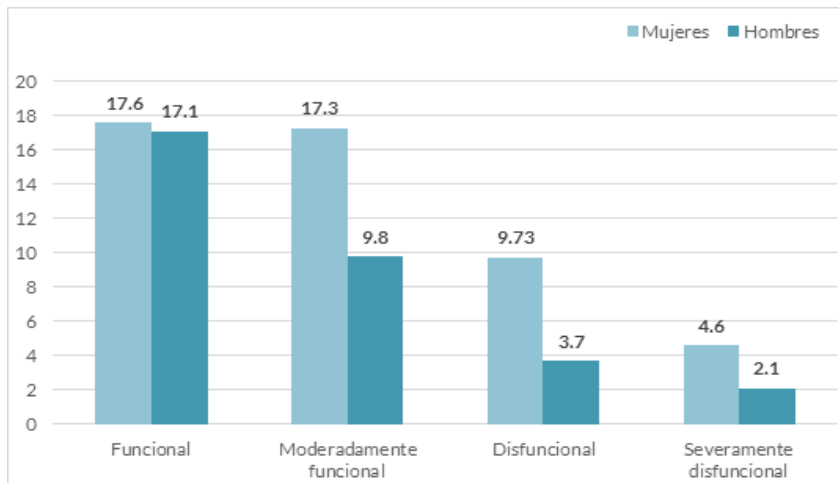
Fuente: encuesta estructurada mediante la plataforma Google forms y Microsoft Excel versión 2016; aplicada vía online, a una población muestra del estado de Hidalgo.

**Tabla 3**  
*Diagnóstico del funcionamiento familiar (hombres)*

Categorías	Puntajes obtenidos		
	Mínimo	Promedio ( $\bar{x}$ )	Máximo
Funcional	2	17.1	31
Moderadamente funcional	3	9.8	16
Disfuncional	1	3.7	13
Severamente disfuncional	0	2.1	11

Fuente: encuesta estructurada mediante la plataforma Google forms y microsoft excel versión 2016; vía online, aplicada a una población muestra del estado de Hidalgo.

**Figura 1**  
*Diagnóstico del funcionamiento familiar*



Fuente: directa, Aplicación de la prueba FF-SIL, 2021.

En torno al diagnóstico detectado en este estudio, aunque la mayor frecuencia denota en la familia un comportamiento funcional, no se debe perder de vista que hacen su presencia diagnósticos de moderadamente funcional, disfuncional y aquellos que, aunque con menor frecuencia muestran disfuncionalidad y severa disfuncionalidad, lo cual quiere decir que es muy posible que representen focos de atención, que seguramente requiere atención por parte de un profesional de la salud, pues incluso se alcanza a notar que dicha funcionalidad recae ligeramente en las mujeres (figura 1).

Resulta trascendente señalar que, aunque se aprecia funcionalidad familiar, ésta se ve afectada por el confinamiento, dado que no existen espacios para la recreación lo cual impacta con mayor magnitud en niños y adolescentes. La restricción de permanecer en casa, dependiente del semáforo a ha llevado a poner en práctica nuevos modos de convivencia, nuevos roles y retos (Montero-Medina, *et al.*, 2020; Palacio-Ortiz *et al.*, 2020). Igualmente ha generado el desborde de crisis en distintas familias, cuyas reglas principales de acción vienen determinadas por un conjunto de creencias rígidas, reforzadas por el contexto social y cultural al que pertenecen (APROME, s.f.). Cabe señalar que el confinamiento puede impactar de diversas maneras, pues, cuando esta es prolongada se manifiestan miedos a adquirir la infección, pero cuando se llegan a tener casos de muerte, el impacto llega a traer repercusiones a nivel psicológico hasta el grado de llegar a la manifestación de violencia doméstica (Palacio-Ortiz, *et al.*, 2020; Del Castillo y Velasco, 2020; Espinoza-Gómez, *et al.*, 2010; ONU, 2020; ONU Mujeres y Unstereotype Alliance, 2020; CEPAL, 2020).

Aunque en este estudio se investigaron en general los diagnósticos de relaciones intrafamiliares bajo condiciones de confinamiento, cabe señalar que cuando hay enfermos de COVID-19 en el hogar, la experiencia con el confinamiento es muy diferente. Los roles que se efectúan en la familia tienen que ser más estrictos en cuanto a las medidas de prevención de la infección, aunado a esto, el saber que no existen medicamentos específicos contra el virus podría contribuir a generar más estrés e impacto en salud mental y por consiguiente, incrementar las posibilidades de un decremento en la funcionalidad familiar. Por último, no podemos olvidar, el aspecto socio-económico (CEPAL, 2020) y educativo entre otros factores inmersos en este impacto (Cortés y Ruvalcaba-Ledezma, 2011; Franco, *et al.*, 2021).

A manera de reflexión, se puede señalar que el costo económico para la atención del paciente con COVID-19 es muy alto, una gran cantidad de familias que pertenecen a la clase social baja o con pobreza y pobreza extrema no pueden solventar dichos costos y obviamente les genera hasta mayor impacto desde la funcionalidad en las relaciones intrafamiliares, mayor estrés ante la infección y eventos de muerte en la misma familia. Pero el no tener dinero para hacerse la prueba de detección para COVID -19, se suma a otros aspectos que tienen que ver con la cultura y lo que vienen a ser usos y costumbres.

Con respecto al comentario anterior, uno de los aspectos que se deberían discutir corresponde a la participación de gobierno y ciudadanos por el bien común, esto denota la aplicación del concepto de corresponsabilidad en salud pública (Cortés y Ruvalcaba-Ledezma, 2011; Cortés *et al.* 2017). En otras palabras, tanto el gobierno como las personas tienen que comprometerse y colaborar para establecer una salud por (Cortés y Ruvalcaba-Ledezma, 2011; Cortés *et al.*, 2017). Por ello, es importante que la población en acatar las instrucciones sobre cómo cuidarse, pues además de que si no se cuenta con suficientes vacunas, bastantes personas no utilizan el cubrebocas como tienen que ser, no respetan la sana distancia y el confinamiento en el hogar no lo efectúan con responsabilidad. Finalmente, si la población hace caso a las falsas noticias, al movimiento antivacunas el riesgo va a continuar y el confinamiento prolongado tendrá mayor impacto en las relaciones intrafamiliares.



## Conclusiones

De acuerdo con los resultados presentados en las tablas antes señaladas, se puede deducir que el nivel de impacto fue mínimo dentro de las relaciones intrafamiliares y el grado de funcionalidad familiar continúa siendo funcional.

Sin embargo, se prevé que se presente mayor disfuncionalidad familiar en caso de prolongar el confinamiento por COVID-19, hasta avanzar a un nivel moderadamente funcional, ya que los resultados están relacionados con el impacto del aislamiento por la pandemia.

---

*Conflicto de interés.* Los autores refieren que no existe ningún conflicto de interés para la publicación del presente capítulo.

## Agradecimientos

*Los autores desean expresar su más sincera gratitud hacia todos aquellos estudiantes que decidieron participar en el cuestionario en línea, ya que gracias a la confianza y sinceridad de sus respuestas se pudo realizar este trabajo, un análisis del tema que utilizó la información recopilada únicamente para uso informativo confidencial y de carácter académico.*

## Fuentes de información

APROME. (s.f.). *Guía para la convivencia familiar durante la crisis del COVID19*. <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/InfanciaYFamilia/EntidadesyOrganismos/CAF/EstadoAlarmaGuias/GuiaParalaConvivenciaFamiliarCAF.pdf>

Ariza, M., y de Oliveira, O. (2010). Desigualdades sociales y relaciones intrafamiliares en el México del Siglo XXI. *Revista Latinoamericana de Población*, 3(6). <https://www.redalyc.org/pdf/3238/323828603005.pdf>

Castro, J. N., y Morales, C. J. (2020). *Influencia de las actividades físicas y deportivas en el desarrollo de la resiliencia de los estudiantes del taller extracurricular de actividad física y vida saludable de la Universidad Nacional de San Agustín Arequipa 2019*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín Arequipa.

CEPAL (2020). *Naciones Unidas advierte sobre aumento del riesgo de violencia en el hogar contra niñas, niños y adolescentes en tiempos de COVID-19 y emite recomendaciones para su abordaje*. Obtenido de *Violencia doméstica durante la COVID-19*. Herramienta de orientación para empleadores, empleadoras y empresas

Cortés, S. Y., y Ruvalcaba-Ledezma, J. C. (2011a). Estrategias de educación para la Salud Pública. *Gaceta Informativa del Instituto Nacional de Salud Pública*, 3(4), 34-37.

- Cortés, S. Y., Ruvalcaba-Ledezma, J. C., Avila, R., Torres, R. S., Calderón, N. P., Pérez, L. V., Vázquez, J. (2017). Co-responsibility and Intercultural in Public Health. *American Journal of Public Health Research*, 5(6), 174-180. DOI: 10.12691/ajphr-5-6-2
- Cortés, S., y Ruvalcaba-Ledezma, J. C. (2011). La corresponsabilidad en salud pública. *Viva salud. Instituto Nacional de Salud Pública*, 40-44.
- Del Castillo, P., y Velasco, P. (2020). Salud mental infanto-juvenil y pandemia de Covid-19 en España: cuestiones y retos. *Revista de Psiquiatría Infanto-Juvenil*, 37(2), 30-44. doi:<https://doi.org/10.31766/revpsij.v37n2a4>
- Díaz, C., y Phillips, V. (s.f.). *COVID-19 y Violencia Basada en Género/Violencia Intrafamiliar*. Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México: <https://www.anmm.org.mx/descargas/COVID-19-y-Violencia-Basada-en-Genero-Violencia-Intrafamiliar.pdf>
- Díaz, M. (2015). Expectativas y roles de adolescentes de 10 a 19 años que inciden en su proyecto de vida en el distrito de Agallpampa en el 2015 (tesis de pregrado no publicada). Universidad Nacional de Trujillo.
- Dvorkin, M., Cardinali, D., y Iermoli, R. (2003). *Bases fisiológicas de la práctica médica*. Médica Panamericana.
- Espinoza-Gómez, F., Zepeda-Pamplona, V., Bautista-Hernández, V., Hernández-Suárez, C. M., Newton-Sánchez, O. A., y Plasencia-García, G. (2010). Violencia doméstica y riesgo de conducta suicida en universitarios adolescentes. *Salud Pública de México*, 52(3), 213-219. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342010000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342010000300005)
- Fernández, M. (2015). Relaciones familiares y ajuste en la adolescencia (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, España.
- Fernández, J.R., Llamas, F. y Gutiérrez, M. (2019). Revisión bibliográfica y evolución del término resiliencia. *Revista Educativa Hekademos*, 26, 40-47.
- Ferrara, P., Franceschini, G., Corsello, G., Mestrovic, J., Giardino, I., Vural, M., Lucian Pop T., Namazava-Veranova, L., Somekh, E., Indrio, F. y Pettoello-Mantovani, M. (2021). Effects of Coronavirus Disease 2019 (COVID-2019) on Family Functioning. *The Journal of Pediatrics*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2021.06.082>
- Franco, A. D., Godínez, F. I., Solís, V. K., Ruvalcaba-Ledezma, J. C., Garnica, B., Reynoso, J., ... Hernández, M. A. (2021). Influencia de la educación en el seguimiento de las medidas sanitarias ante la pandemia por Covid-19. *Journal of Negative and No Positive Results*, 6(10). doi:<https://doi.org/10.19230/jonnpr.4171>

- García-Vesga, M.C. y Domínguez de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11 (1), 63-77. DOI :10.11600/1692715x.1113300812
- Johnson, M. C., Saletti-Cuesta, L., y Tumas, N. (2020). Emociones, preocupaciones y reflexiones frente a la pandemia del COVID-19 en Argentina. *Ciencia & Saúde Colectiva*, 25(1), 2447-2456. doi:10.1590/1413-81232020256.1.10472020
- Lorente Acosta, M. (2020). Violencia de género en tiempos de pandemia y confinamiento. *Journal Pre-proof*, 37(2), 2-10. doi: <https://doi.org/10.1016/j.reml.2020.05.005>
- López, E.M., Lugo, E. y Gutiérrez, A. (2021). Opiniones de estudiantes universitarios asociadas a capacidades resilientes desarrolladas durante la pandemia COVID-19. Una visión desde las dimensiones emocional, ética y cognitiva. *Revista de Educación y Humanidades*, 18, 213-234. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi18.20934>
- Lozano, A., Fernández, J. S., Figueredo, V., y Martínez, A. M. (2020). Impactos del confinamiento por el COVID-19 entre universitarios. *International Journal of Sociology of Education*, 9(1), 79-104.
- Monroy, J. (16 de abril del 2020). Segob: violencia intrafamiliar aumentó 120% desde la emergencia del Covid-19. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/politica/Segob-violencia-intrafamiliar-aumento-120-desde-la-emergencia-del-Covid-19-20200416-0111.html>
- Montero-Medina, D. C., Bolívar-Guayacundo, M. O., Aguirre-Encalada, L. M., y Moreno-Estupiñán, A. M. (2020). Violencia intrafamiliar en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19. *CienciaAmérica*, 9(2). <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/316/550>
- Nakamine, T. L. (2020). Relaciones intrafamiliares y expectativas de futuro en adolescentes de instituciones educativas nacionales - El Porvenir Trujillo (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/25213>
- ONU. (2020). *ONU impulsa con el Gobierno de México y aliados alojamientos en hoteles para mujeres, niñas y niños víctimas de violencia*. <https://coronavirus.onu.org.mx/onu-impulsa-con-el-gobierno-de-mexico-y-aliados-alojamientos-en-hoteles-para-mujeres-ninas-y-ninos-victimas-de-violencia>

- ONU Mujeres y Unstereotype Alliance. (2020). *Violencia doméstica durante la COVID-19. Herramienta de orientación para empleadores, empleadoras y empresas*. Obtenido de <https://coronavirus.onu.org.mx/onu-impulsa-con-el-gobierno-de-mexico-y-aliados-alojamientos-en-hoteles-para-mujeres-ninas-y-ninos-victimas-de-violencia>
- Orte, C., Ballester, L., y Nevot-Caldentey, L. (2020). Apoyo familiar ante el covid-19 en españa. *ResearchGate Logo*, 12(1). <https://www.economista.com.mx/politica/Segob-violencia-intrafamiliar-aumento-120-desde-la-emergencia-del-Covid-19-20200416-0111.html>
- Palacio-Ortiz, J. D., Londoño-Herrera, J. P., Nanclares-Márquez, A., Robledo-Rengifo, P., y Quintero-Cadavid, C. P. (2020). Trastornos psiquiátricos en los niños y adolescentes en tiempo de la pandemia por COVID-19. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 49(4), 279-288. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2020.05.006>
- Ribot, V., Chang, N., y González, A. L.. (2020). Efectos de la COVID-19 en la salud mental. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7445898>
- Rivera, H. y Andrade, P. (2010). Escala de evaluación de las relaciones intrafamiliares (E.R.I.). *Revista de Psicología*, 14, 12-19. [https://www.researchgate.net/profile/Maria-Rivera-Heredia/publication/50298477\\_Evaluacion\\_de\\_las\\_relaciones\\_intrafamiliares\\_construccion\\_y\\_validacion\\_de\\_una\\_escala\\_ME\\_Rivera\\_Heredia/links/0deec53945ca4ae60b000000/Evaluacion-de-las-relaciones-intrafamiliares-construccion-y-validacion-de-una-escala-ME-Rivera-Heredia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Rivera-Heredia/publication/50298477_Evaluacion_de_las_relaciones_intrafamiliares_construccion_y_validacion_de_una_escala_ME_Rivera_Heredia/links/0deec53945ca4ae60b000000/Evaluacion-de-las-relaciones-intrafamiliares-construccion-y-validacion-de-una-escala-ME-Rivera-Heredia.pdf)
- Rodríguez, L.A., Carbajal, Y.M., y Narvaez, T. y Gutiérrez, R.J. (2020). Impacto emocional por COVID-19 en estudiantes universitarios. Un estudio comparativo. *Revista Educa UMCH*, (16). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7871357>
- Sánchez, Y. y Verdugo, M. (2016). Desarrollo y validación de la Escala de Expectativas de Futuro en la Adolescencia (EEFA). *Anales de Psicología* 32 (2), pp. 545-554. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=167/16745250026>
- Vinacia, S., Quiceno, J. M., y Moreno, E. (2007). Resiliencia en adolescentes. *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 139-146. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1011/1471>

# 13

## Parte II

### Capítulo

## Adaptación de la cultura organizacional a causa del COVID-19 en trabajadores de una institución de educación superior del sureste mexicano

Adriana Mariela de la Cruz Caballero  
Víctor Hugo Robles Francia  
Víctor Adrián Robles Ramos

## Resumen

La pandemia por COVID-19 ha traído numerosos cambios en diversos ámbitos a nivel mundial. Desde sus inicios a finales del 2019, las organizaciones han modificado las dinámicas de trabajo, costumbres, convivencia, códigos de vestimenta, conductas deseadas y otros elementos que conforman la cultura de la organización. El presente capítulo aborda la afectación cultural a partir de los cambios sensibles en los trabajadores de una institución de educación superior. Su objetivo fue identificar la adaptación cultural originada por los cambios emocionales en los trabajadores durante la pandemia de la COVID-19 y la validación de una escala para la medición de la sensibilidad emocional en los trabajadores. El presente estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transversal con alcance descriptivo-correlacional. El instrumento aplicado fue el cuestionario sobre sensibilidad emocional con 25 ítems, en cinco dimensiones: equilibrio socioemocional, angustia, evitación interna, evitación externa y autoagresión. De acuerdo con los resultados, la sensibilidad emocional ante la pandemia por COVID-19 produce en los trabajadores problemas socioemocionales, angustia, estrés, depresión y por consecuencia comportamientos indeseados en la organización, los cuales obstaculizan la construcción de una cultura organizacional, que responda a los desafíos actuales a los que se enfrentan las organizaciones a causa de la pandemia. Dado lo anterior es urgente que las organizaciones identifiquen e implementen los métodos que permitan regular el manejo de emociones ante emergencias de salud pública, debido a las implicaciones de las emociones de los trabajadores en las transformaciones de la cultura organizacional.

## Abstract

The COVID-19 pandemic has brought numerous changes in various fields worldwide, since its inception at the end of 2019, thus organizations have modified work dynamics, customs, coexistence, dress codes, desired behaviors and other elements that make up the culture of the organization. This chapter deals with the cultural affectation from the sensible changes in the workers of a higher education institution. The objective of this document was to determine the cultural impact caused by emotional changes in workers caused by the COVID-19 pandemic and to validate a scale to measure emotional sensitivity in workers. The present study had a quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design with a descriptive-correlational scope. The instrument applied was the questionnaire on emotional sensitivity with 25 items, in five dimensions: socio-emotional balance, anguish, internal avoidance, external avoidance and self-harm. According to the results, emotional sensitivity to the COVID-19 pandemic produces in workers social-emotional problems, anguish, stress, depression and consequently unwanted behaviors in the organization that hinder the construction of an organizational culture that responds to current challenges organizations are facing due to the pandemic. Given the above, it is urgent that organizations identify and implement the methods that allow regulating the management of emotions in public health emergencies, due to the implications of the emotions of workers in the transformations of the organizational culture.

# Introducción

En los últimos siglos han ocurrido decenas de pandemias, como la influenza, el ébola, la gripe aviar, entre otras (Rius, 2019; Plenge *et al*, 2009; Ledermann, 2003). Asimismo, los sistemas de salud de todo el mundo han decaído enormemente, lo que ha disparado considerables efectos de las enfermedades altamente contagiosas (Garret, 2006). De tal forma, las organizaciones deben enfrentar el entorno adverso ocasionado por la pandemia de la COVID-19, mediante su propia cultura, cuya resistencia socioemocional (Vouri y Huy, 2016) de los miembros se ve afectada por el miedo (Elliott y Smith, 2006).

La sensibilidad emocional, como elemento socioemocional de la cultura (Bericart, 2005), es alterada por las situaciones intensas y amenazantes ocurridas por la pandemia de la COVID-19. Esto es, los cientos de miles de muertos, la alta tasa de contagios, los aislamientos prolongados, la incertidumbre sobre las muertes y los enfermos reales, así como los tratamientos pocos eficaces y la imposibilidad de vacunas al inicio de la pandemia, ocasionaron miedo y afectaron la parte socioemocional cultural de la organización.

Parte de la cultura organizacional incluye el conjunto de normas, el estilo de liderazgo, así como los diálogos en la práctica cotidiana de los trabajadores. Estos aspectos se han visto afectados debido a la pandemia de la COVID-19, que conforme a Reyes y Moros (2020) y Vouri y Huy (2016), tiene implicaciones, aparte de las emocionales, económicas y sociales emergentes. En México, a partir de la pandemia, las organizaciones están inmersas en situaciones sumamente amenazantes, como la gran cantidad de personas contagiadas, casi 3 millones (2 997 885), y casi un cuarto de millón de muertos (245 000) (OMS, 2021).

De esta forma, durante la pandemia por COVID-19, los problemas socioemocionales de la cultura organizacional han aumentado, por lo que es importante realizar investigaciones para evaluar sus alteraciones emocionales (Roy *et al*, 2020). Al respecto, estos trastornos por COVID-19 de los miembros de una organización (Chraif y Anitei, 2013), se manifiestan en miedo, ansiedad excesiva, preocupación obsesiva y angustia, entre otras alteraciones (Wenjun *et al*, 2020).

Por lo antes expuesto, el presente capítulo muestra una investigación acerca de las alteraciones emocionales en los trabajadores causadas por la COVID-19 así mismo sus efectos en la cultura de una organización. Este estudio versó sobre los trabajadores administrativos y docentes de una institución de educación superior del sureste mexicano (IESSM), donde a causa de la pandemia se vieron en la necesidad de modificar normas, rutinas y costumbres, inmersos en un liderazgo particular, lo cual implicó trastornos emocionales dentro de la cultura organizacional. La institución estudiada es representativa y emblemática de la región municipal. Además, asumiendo nuestra responsabilidad y la ética de investigación, nos obliga a no poner en riesgo la vida laboral y afectar aún más el estado emocional de sus trabajadores, debido a lo cual se optó por cuidar la confiabilidad y el anonimato de la institución, se reconocerá con este escrito con las siglas IESSM.

En este capítulo se reporta el estudio sobre las afectaciones emocionales culturales de la IESSM: el equilibrio socioemocional, la sensación de angustia, la evitación interna, la evitación externa y, por último, la autoagresión. En un primer instante se entrevistaron a informantes claves sobre la cultura de la organización, para reconocer las formas en que se lleva a cabo el liderazgo, las normas, la comunicación y la toma de decisiones. A partir de ello, se procedió a la aplicación en línea de una encuesta a trabajadores administrativos y docentes del IESSM.

## Marco teórico

La pandemia por COVID-19 ha traído numerosos cambios en diversos ámbitos a nivel mundial, desde sus inicios a finales del 2019, las organizaciones han modificado las dinámicas de trabajo, costumbres, convivencia, códigos de vestimenta, conductas deseadas y otros elementos que conforman la cultura de la organización (Spicer, 2020). Dado lo anterior, los trabajadores han sido objeto de mayores exigencias laborales por parte de los directivos, lo cual ha generado estrés (Ozamiz-Etxebarria *et al.*, 2020).

Stephen y Timothy (2009) señalan la importancia de impulsar comportamientos adecuados ante situaciones estresantes, porque esto permite el alcance de los objetivos organizacionales. La nueva normalidad precisa instituciones en las que se establezcan nuevos esquemas de trabajo en los que sea fundamental asegurar la salud emocional del trabajador, debido a los cambios que ha traído la pandemia y el nuevo contexto laboral en el que se desenvuelven. Lo anterior de acuerdo con Kniffin *et al.*, (2020), representa un desafío para los directivos, quienes se cuestionan la forma de conservar o fomentar una cultura organizacional con el trabajo a distancia (Howard-Greenville, 2020).

Elliott y Smith (2006), señalan que los cambios en la cultura de la organización pueden generar una postura defensiva en los trabajadores, hasta llegar a una cultura de ira y miedo (Vouri y Huy, 2016). Lo anterior sucede cuando los directivos no consideran el bienestar del trabajador, y en cambio se enfocan en reforzar conductas y objetivos previos, lo cual obstaculiza la transformación de la cultura.

En este sentido, Brunsson (1989) señala que muchas organizaciones modifican aspectos visibles de la cultura, tales como la declaración de valores para justificar un cambio en ella. Sin embargo, como señalan Spicer *et al.*, (2015), no se consideran elementos esenciales los comportamientos deseados, rituales y supuestos de la organización

Así, es necesario resaltar que las transformaciones de la cultura organizacional deben involucran procesos de reflexión, experimentación y acción (Elsbach y Stigliani, 2018). Edmonson (1999) señala que, durante la transformación de la cultura los directivos de las organizaciones deben primeramente garantizar la seguridad psicológica de sus miembros para evitar comportamientos indeseados y evitar una postura defensiva o imprudente por parte de los trabajadores. En cambio deben de alentar la reflexión por parte de los trabajadores sobre la cultura de la organización y



crear una cultura que responda a los nuevos desafíos del ambiente (Howard-Grenville, 2020). Además, deben asegurarse de que las nuevas prácticas para responder a los cambios consideren las ideas y emociones de los miembros de la organización, para que las transformaciones de la cultura organizacional permitan la conservación de valores positivos arraigados por parte de los trabajadores.

La cultura organizacional involucra los signos y símbolos, las prácticas compartidas y los supuestos subyacentes de una organización (Meyerson y Martin, 1987). Las transformaciones en el entorno de una organización, tales como una crisis económica o la pandemia actual requieren que una organización reajuste su cultura para adaptarse a las nuevas realidades ambientales (Meyer, 1982).

La cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo tipo de diálogo que se establece y que los individuos incorporan en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella. Forma parte esencial y define la propia naturaleza de la organización, constantemente se transforma obedeciendo a los cambios en el entorno como formas de dirección, subculturas que emergen, condiciones económicas y sociales, entre otras (Reyes y Moros, 2020).

Además, la cultura organizacional fundamenta las creencias compartidas de los miembros de la organización, debido a la cual puede ser conducida por los directivos de forma planeada frente a las crisis. Es considerada también como un sistema de símbolos que se ve influenciado por la sociedad, la historia organizacional, líderes anteriores, la tecnología, el mercado y la competencia. Otros autores identificaron que existe una relación entre la cultura y la efectividad organizacional, por lo cual las características de la cultura que influyen en la competitividad organizacional son: el aprendizaje, la promoción del desarrollo humano, la distribución de talentos entre la organización, la innovación, la visión, la calidad en productos y servicios, la cooperación, así como los equipos de trabajo y valores éticos (Calderón, Mutillo y Torres, 2019).

Por otra parte, la cultura refleja la forma en que los trabajadores conviven e interactúan entre ellos y con los usuarios, también incluye las distintas formas de trabajo en la organización; además, a través de ella, se puede influir en el comportamiento de los integrantes de la organización, lo cual permite que estos se sientan identificados y comprometidos (Palafox, Ochoa y Jacobo, 2019).

La cultura organizacional tiene una función adaptativa para su entorno, que requiere asimilar las afectaciones por la pandemia de COVID-19; las crisis pueden obstaculizar el raciocinio equilibrado en el ser humano, enfocado en todo momento a huir de su inevitable destino (Ledermann, 2003). Durante el terror de una pandemia se desata inicialmente una reacción irracional y enseguida se busca la causa. Conforme a Bericart (2005), el horror tiene afectaciones emocionales que obstruyen el razonamiento y actuación del individuo.

Algunas respuestas adicionales, después de un evento postraumático son la disociación afectiva, el estado de parálisis emocional y la afectación en sus relaciones interpersonales. Es común la remembranza de estos eventos mediante pesadillas, y con sentimientos de culpa o víctima. Así el sujeto traumatizado racionaliza sus causas, con la intención de remediar su experiencia de horror. Sin embargo, esta racionalización puede ocasionar en el individuo dolor, irritabilidad, trastornos del sueño y abuso de sustancias (Rodríguez, Bernal y Gutiérrez, 2012).

En este caso la autoagresión se vuelve una defensa ante los sentimientos dolorosos e insoportables, y puede manifestarse a través de autolesiones, adicciones, trastornos alimenticios, descuidos en la salud y suicidio (Pugliese, 2018).

Las emergencias de salud pública como la pandemia actual por COVID-19 tienen efectos psicológicos negativos cuando se experimenta periodos prolongado pues llegan ocasionar diferentes tipos de trastornos psicológicos (Gautam y Sharma, 2020). El miedo al contagio genera síntomas de estrés, ansiedad, depresión e insomnio en los trabajadores, en mayor medida mujeres y personas de edad avanzada; por ello es importante garantizar la salud mental de los trabajadores y reducir el impacto emocional causado por la pandemia (Dosil *et al*, 2020). Otros autores señalan también que las afectaciones psicológicas de las personas que se encuentra en situación de confinamiento aunado a la pérdida de un importante número de empleos generó un mayor estrés, depresión y ansiedad en las personas (Apaza *et al*, 2020).

De tal forma, la cultura organizacional refiere a la forma en que la organización entiende las afectaciones sociales-emocionales y responde a los efectos del COVID-19. Particularmente, se ven afectadas: la resistencia emocional García, Rojas y Díaz, (2011), los rituales Spicer *et al.*, (2015) y las prácticas compartidas de sus miembros (Meyerson y Martin; 1987). De tal modo, las posibles afectaciones culturales, a la resistencia socioemocional, son las que se abordaron en el presente estudio.

## Metodología

El presente estudio refirió el caso de una institución de educación superior del sureste mexicano. Se tuvo un enfoque cualitativo para identificar los elementos de la cultura organizacional de la IESSM, mediante las entrevistas a cuatro miembros de la institución asimismo es cuantitativo, de diseño no experimental transversal con alcance descriptivo-correlacional. Se llevó a cabo con una muestra seleccionada de manera no probabilística incidental. Los criterios de selección fueron: trabajadores administrativos y docentes de base y por contrato vigentes, que estuvieran aislados en su hogar, desde el cual realizaban las actividades correspondientes a su puesto.

Los detalles del caso y de los participantes se comentan a continuación. La institución de educación superior se encuentra al norte del estado de Tabasco, un municipio mexicano que tiene más del 60 % de la población en pobreza. En Tabasco, en mayo del 2020, el 38.9 % de la población tuvo un ingreso laboral inferior al costo de la canasta alimentaria (Coneval, 2020). Asimismo, la institución se encuentra en un

municipio, ubicado dentro de los cinco con mayor porcentaje de población en situación de pobreza extrema (Coneval, 2019).

En el organigrama se observa que su estructura organizacional está constituida por un director general, dos direcciones de área, cinco subdirecciones, 11 departamentos de licenciatura y nueve departamentos administrativos. Tiene 82 profesores, 118 trabajadores administrativos y cuenta con 3 000 alumnos de licenciatura.

Se puede argüir que la IESSM se caracteriza por un estilo de comportamiento de liderazgo autocrático, donde su director general aplica las normas discrecionalmente, en contra incluso de las normas de salud nacionales y estatales. Además, no se le da mucha importancia a la unión ni cohesión preestablecida de grupos ni equipos. El director general, asigna jefaturas a nuevos responsables leales a él y ajenos a la IESSM y a su comunidad educativa y laboral.

Asimismo, la toma de decisiones mayormente recae en la figura del director de la institución, algunas veces en función sus intereses o para el alcance de indicadores institucionales. La comunicación entre el director y los trabajadores administrativos y docentes es casi nula, normalmente se les convoca a reunión para la evaluación de sus actividades (tabla 1).

Respecto a la estabilidad laboral, se puede decir que la IESSM genera empleo altamente dinámico docente, proporcional al número de estudiantes y de grupos, donde el 80 % de personal docente es de asignatura. Así, durante la pandemia hubo disminución de la matrícula, igualmente el trabajo y remuneración de los docentes de asignatura fue reducido.

Tabla 1  
Citas de los participantes entrevistados

---

Entrevistado 1. Coordinador de carrera	
Liderazgo	“Siempre nos da discurso sobre el trabajo en equipo, la realidad es que él no se involucra, sólo exige y castiga si no se mejoran los indicadores”
Comunicación	“Cuando se convoca a reunión con el director es por algún problema, algo salió mal, siempre para regañarnos y buscar culpables”
Toma de decisiones	“Casi nunca se considera mi opinión, cuando externo mi punto de vista es ignorado y se hace lo que el director decide, aunque a veces vaya en contra de los lineamientos institucionales y afecte las actividades”
Entrevistado 2. Encargado de proyectos	
Liderazgo	“No existe apoyo por parte de la dirección, otros directores apoyaban para la gestión de proyectos, no acepta sugerencias de quienes tenemos años en esta área”

Comunicación	“Tengo poca comunicación con la dirección, cuando tenemos reunión sólo nos evalúa el trabajo realizado o me asigna para apoyar proyectos de los docentes”
Toma de decisiones	“No participo en las decisiones de mi área, siempre sigo las órdenes de mi jefe inmediato, a quien el director decidió asignar, sin tener experiencia ni conocimiento sobre el trabajo que se realiza en el departamento”

#### Entrevista 3. Docente de asignatura por hora.

Liderazgo	“Desde su llegada a la institución, se dedicó a amedrentarnos, con la amenaza de disminuirnos las horas a todos. Parece que disfruta estar a cargo de la institución por el poder que puede ejercer sobre nosotros”
Comunicación	“No tengo comunicación directa con él, las únicas veces que he estado en reunión con él, se dirige a nosotros de manera despectiva sin valorar el trabajo que realizamos los docentes, los que somos de contrato sentimos temor de contestarle”
Toma de decisiones	“En lo que respecta a mi trabajo, las decisiones las toma principalmente el director general, en pocas ocasiones considera a la directora académica, obviamente casi nunca son para apoyar nuestro trabajo docente”

#### Entrevista 4. Profesor de tiempo completo

Liderazgo	“Se enfoca en exigirnos, no le interesa cómo nos sentimos, ojalá entendiera la importancia del lugar que ocupa en la institución”
Comunicación	“Es difícil hablar con él, tengo que hacer cita con su secretario particular y tengo que esperar horas para que me atienda; además debido a que no tiene experiencia dirigiendo Instituciones de educación superior, difícilmente comprende y atiende lo que solicito, es mejor no perder el tiempo y resolver lo que pueda por mi cuenta”
Toma de decisiones	“El director toma decisiones sin considerar a los demás, menos a nosotros como docentes. En dos años he tenido cuatro jefes diferentes, son personas externas que no conocen el trabajo del área, esto ha afectado a mi academia, nunca nos han permitido opinar al respecto”

A partir de marzo de 2020, los profesores se vieron en la necesidad de realizar una planeación total de las actividades en clases y ajustarlas al entorno virtual, por ellos estableció una serie de procesos y formatos que los profesores tenían que enviar como evidencia de la realización de sus actividades. Todo el personal vio amenazada su integridad de salud y laboral debido a la incertidumbre sobre el manejo de la pandemia por parte de los directivos.

Todos los trabajadores se vieron forzados a modificar sus dinámicas de trabajo, costumbres, convivencia, códigos de vestimenta, entre otros elementos que conforman la cultura propia de su organización. Además, los trabajadores han sido objeto de mayores exigencias laborales por parte de los directivos, pues se les ampliaron los horarios de trabajo y se les solicitó atender actividades de forma presencial, además de recibir amenazas, hostigamiento, entre otras cosas.

Lo anterior generó una carga de estrés mayor para ellos, puesto que, cada profesor tuvo que generar las condiciones idóneas para el trabajo a distancia; computadora portátil con ciertas características, acceso a internet del que muchos profesores en la institución carecían y el espacio de trabajo en sus casas. Además de lo anterior, los docentes debieron realizar ajustes en la impartición de sus asignaturas al identificaron una serie de dificultades que tuvieron los estudiantes para el seguimiento de sus asignaturas de forma virtual; principalmente debido a la falta de acceso a internet en sus hogares y comunidades y no contar con un equipo de cómputo adecuado para continuar su educación de forma virtual. Así, durante la pandemia hubo disminución de la matrícula, igualmente el trabajo y remuneración de los docentes de asignatura fue reducido.

Por otra parte, los trabajadores administrativos debieron reconfigurar sus procesos, hacerse de las herramientas necesarias para el trabajo a distancia y acudir a las instalaciones tres veces a la semana con miedo al contagio. En ese confinamiento, los trabajadores administrativos y profesores observaron noticias sobre los miles de enfermos y muertos por COVID-19 en el mundo, en México, en su estado y municipio.

### *Participantes*

Los participantes fueron 200 trabajadores de una institución de educación superior, entre los que se encuentran empleados administrativos, docentes de base y por contrato, con una edad promedio de 39 años. Respecto al género y estado civil la distribución se muestra a continuación en la tabla 2.

**Tabla 2**  
Información sociodemográfica de los participantes

Género		Edo. Civil	
Hombre	82	Soltero	52
Mujer	118	Casado	144
Total	200	Divorciado	3
		Viudo	1
		Total	200

## Instrumento

A los participantes se les pidió responder en línea el cuestionario de sensibilidad emocional-COVID-19, que integra 25 afirmaciones cuyo análisis se centran en las dimensiones siguientes: equilibrio socioemocional, sensación de angustia, evitación interna, evitación externa y autoagresión. Este instrumento evalúa la frecuencia sobre la sensibilidad de los participantes acerca de las afirmaciones referentes a su sensación emocional a partir del confinamiento por el COVID-19, mediante la escala de Likert de uno a cinco, en la que uno significa nunca y cinco siempre. Se excluyeron las encuestas incompletas y personas que expresaron historial de desórdenes psicológicos en la encuesta.

Para el análisis de los resultados se utilizó el software estadístico SPSS versión 23, con un análisis factorial para confirmar las dimensiones y sus ítems respectivos lo cual verifica así su validez, tanto como el cálculo del Alfa de Cronbach que comprobar la confiabilidad del instrumento.

## Resultados

En lo que respecta a la validación del instrumento, se realizó el análisis factorial, de acuerdo con los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett, que arrojó un valor de significancia de 0.00, lo cual confirmó que los ítems eran dependientes; por su parte el índice Kaiser-Meyer-Olkin (.88) indicó una buena adecuación muestral y una buena correlación entre los ítems, por lo que se continuó con el análisis factorial (tabla 3).

**Tabla 3**

Prueba de adecuación de *Kaiser-Meyer-Olkin* y esfericidad de Bartlett.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.889
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3116.436
	gl	300
	Sig.	0.000

Mediante el análisis de componentes principales se obtuvieron cinco factores que explicaron el 60 % de la varianza total. (tabla 4)

**Tabla 4**  
Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Rotación de sumas de cargas cuadradas		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8.87	35.49	35.49	8.873	35.49	35.49	3.556	14.224	14.224
2	2.01	8.076	43.56	2.019	8.076	43.56	3.039	12.157	26.381
3	1.61	6.474	50.04	1.619	6.474	50.04	3.015	12.060	38.440
4	1.33	5.337	55.38	1.334	5.337	55.38	2.745	10.982	49.422
5	1.18	4.733	60.11	1.183	4.733	60.11	2.673	10.691	60.113

La matriz de componente rotado confirmó los cinco factores. En el primer factor que refiere al equilibrio socioemocional, se agruparon siete ítems entre .643 y .475, en el segundo factor, referente a la sensación de angustia, se agruparon seis ítems con valores entre .671 y .595, el tercer factor sobre evitación interna agrupó seis ítems con valores entre .716 y .439 el cuarto factor describe a la evitación externa, este agrupó tres ítems con valores entre .854 y .759 el quinto factor sobre la autoagresión agrupó tres ítems con valores entre .780 y .439 (tabla 5).

**Tabla 5**  
Matriz de componente rotado

Ítems	Componente				
	1	2	3	4	5
He tenido dificultades con colegas por el COVID 19.	0.643				
Desde la pandemia por el COVID-19 he discutido con familiares.	0.591				
Desde la pandemia por el COVID-19 he sentido la necesidad imperiosa de huir o alejarme de aquí.	0.574				
Desde la pandemia por el COVID-19 he sentido falta de concentración que me hace olvidar mis responsabilidades.	0.541				

Desde la pandemia por el COVID-19 concilio el sueño hasta altas horas de la noche.	0.516
Desde la pandemia por el COVID-19 me he sentido ansioso(a) y angustiado(a).	0.509
Siento que mi estado emocional no está por la emergencia de la COVID-19.	0.475
Contengo las ganas de llorar.	0.671
He tenido recuerdos muy desagradables recurrentes sobre la COVID-19 que me provocan malestares.	0.614
Desde la pandemia por el COVID-19 he llorado sin saber la causa aparente.	0.613
He tenido dificultad para recordar un suceso importante relacionado con el COVID-19.	0.612
He tenido pesadillas recurrentes sobre el COVID 19.	0.598
Desde la pandemia por el COVID-19 he notado que tengo dificultad para expresar mis emociones.	0.595
He deseado no ver a las personas con las que comúnmente convivía a causa del COVID-19.	0.716
Estoy plenamente aterrorizado (a) por el COVID-19.	0.676
Desde la pandemia por el COVID-19 no he querido ver a nadie.	0.676
Siento gran desagrado por la COVID-19.	0.530
Han disminuido mis ganas para realizar actividades cotidianas por la pandemia por COVID-19.	0.476



Me esfuerzo por evitar sentimientos que me recuerdan las afectaciones de la COVID-19.	0.439
Trato de evitar todo tipo de conversaciones que me recuerden la COVID-19.	0.854
Rehúyo todo tipo de situaciones que me recuerdan la COVID-19.	0.836
He estado particularmente evadiendo información sobre la COVID-19.	0.759
He sentido la necesidad de atentar contra mi propio cuerpo y/o vida.	0.780
Desde la pandemia por la COVID-19 he tenido la impresión de que mi vida no vale la pena, creo que voy a morir pronto.	0.671
He tenido dificultades para comer, me dan asco los alimentos que antes no.	0.439

La prueba de confiabilidad se realizó mediante el cálculo del Alfa de Cronbach obteniendo un Alfa general de .925. Al realizar la prueba por cada variable se obtuvieron valores superiores a .80 en la variable estado socioemocional, angustia y evitación externa; en el caso de la evitación interna se obtuvo un valor de .778 lo cual confirmo así la confiabilidad de estas variables. Con respecto a la dimensión de autoagresión se obtuvo un valor de .601, un valor bajo que no permitió confirmar su confiabilidad (tabla 6).

**Tabla 6**  
Confiabilidad de las dimensiones

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach de ítems estandarizados	Número de ítems
1. Estado socioemocional	.849	.851	7
2. Angustia	.820	.816	6
3. Evitación interna	.778	.786	6
4. Evitación externa	.841	.846	3
5. Autoagresión	.601	.598	3

De acuerdo con la estadística descriptiva las cinco dimensiones fueron las siguientes: los participantes expresaron un nivel bajo de sensibilidad emocional en general, los valores de las medias de cada dimensión se encuentran entre 1.25 y 1.94, en la dimensión de autoagresión se observó una media menor, es decir, los participantes expresaron tener en menor nivel pensamientos relacionados con la autoagresión y la media mayor se observó en la variable de equilibrio socioemocional en la que se establece que los participantes expresaron algunas dificultades para sobrellevar la situación de confinamiento (tabla 7).

**Tabla 7**  
Estadística descriptiva por dimensiones

	Promedio	Desviación estándar
Equilibrio socioemocional	1.9400	.85624
Angustia	1.3969	.65886
Evitación interna	1.8872	.78990
Evitación externa	1.5435	.86900
Autoagresión	1.2529	.51918

Los encuestados expresaron una sensibilidad emocional baja, mientras que la dimensión de autoagresión se presentó la media más baja y la media mayor en el equilibrio socioemocional.

El equilibrio socioemocional fue la dimensión con la media más elevada, lo que indica que los participantes expresaron dificultades en sus relaciones con familiares o compañeros de trabajo debido a la nueva modalidad de trabajo a distancia, lo cual denota mal humor e irritabilidad (Sharon y Uwe, 2013), además de como los efectos psicológicos negativos como ansiedad o miedo (Wenjun *et al.*, 2013). Lo anterior dio origen a modificaciones de conductas y comportamientos de ellos y eliminó toda posibilidad de convivencia entre los trabajadores, como acostumbraban previo a la pandemia. Se identificaron también los efectos psicológicos negativos (Pike, 2020), como ansiedad, miedo y angustia ocasionados por el aislamiento social, la inseguridad en el trabajo y las dificultades para conciliar la vida familiar y laboral.

Por otra parte, la necesidad de huir durante el inicio de la pandemia que expresaron los participantes coincide con lo argumentado por Persano (2018), acerca de los mecanismos defensivos de las personas, en particular, la huida como acción defensiva contra amenazas externas e internas, lo cual evidencian los elementos estresantes a los que están sometidos los trabajadores al realizar sus actividades. Debido al cambio del espacio físico de trabajo ha disminuido la interacción entre estos y, la comunicación se realiza a través de las diferentes plataformas virtuales, lo que dificultan ahora la convivencia y el desarrollo de actividades. Lo anterior resulta imprescindible atender dado que estos elementos son importantes en la construcción y preservación de una cultura organizacional (Palafox, Ochoa y Jacobo, 2019).

En lo que refiere a la validación del instrumento, mediante el análisis factorial y el cálculo del Alfa de Cronbach se comprobó la validez y confiabilidad de la escala de sensibilidad emocional por COVID-19, en casi la totalidad de sus variables, exceptuando la variable de autoagresión, cuyos resultados no permitieron corroborar la confiabilidad en esta primera prueba. Aunque los datos registrados no son representativos de la población, este es un primer estudio para comprobar la sensibilidad emocional causada por la pandemia. De esta manera, los 25 ítems de la escala se distribuyeron en los cinco factores esperados: estado socioemocional, angustia, evitación interna, evitación externa y autoagresión, que conforman la validez teórica del instrumento en relación con lo señalado por Rodríguez (2015), sobre los efectos socioemocionales en los individuos en lo que refiere a experiencias traumáticas y sus efectos en el ámbito organizacional.

Apoyados en Castillo y Luque (2019), podemos afirmar que la sensibilidad emocional ante la pandemia por COVID-19 produce problemas de salud mental que en situaciones extremas generan depresión, abuso de sustancias, suicidio, entre otras patologías graves y, por consecuencia, comportamientos indeseados en la organización. Estos comportamientos obstaculizan la construcción de una cultura organizacional acorde con la dispersión del trabajo virtualizado.

Dado lo anterior, es necesario que las organizaciones identifiquen e implementen los métodos que permitan atender los nuevos contextos socioemocionales de los trabajadores, un hecho que está marcando un cambio en la cultura organizacional (Wenjun *et al*, 2020; Pike, 2020).

## Conclusiones

El presente estudio permitió identificar la importancia de realizar investigaciones sobre los efectos en la cultura organizacional, las alteraciones por el temor (Elliott y Smith, 2006) y los cambios socioemocionales de sus miembros (Vouri y Huy, 2016).

Al respecto, el equilibrio socioemocional es la dimensión en la que los trabajadores tienen mayor dificultad de sobrellevar ante la situación de pandemia.

También se abordaron las implicaciones del liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones en la cultura de la IESSM, donde se pueda observar una cultura orientada a los resultados, a través de un liderazgo autocrático y la toma de decisiones que recae principalmente en la figura del director general. Lo anterior sin considerar los efectos negativos en el bienestar emocional los trabajadores administrativos y docentes, quienes vieron intensificados sus niveles de estrés, miedo, angustia y depresión entre otros, debido a la reconfiguración de sus actividades por la pandemia, dado que el trabajo virtual precisó de nuevas formas de comunicación, eliminó la convivencia con los compañeros de trabajo y significó una carga de trabajo más exhaustiva tanto para los trabajadores administrativos como para los docentes.

Por todo esto, se resalta la importancia de garantizar el bienestar socioemocional de los trabajadores de la IESSM ante los cambios que se requieren en el escenario actual. El bienestar socioemocional del trabajador es un elemento importante para generar conductas, sentimientos y valores en los trabajadores que faculten la transformación hacia una cultura organizacional que responda a los desafíos actuales. Dadas las nuevas formas de trabajo en confinamiento; se deben evitar las transformaciones de la cultura de manera superficial, atendiendo a los elementos visibles, en cambio, se debe involucrar, a los trabajadores y su bienestar emocional.

Existen muchas interrogantes aún sobre las estrategias para generar una nueva cultura organizacional, pero justo éste es el desafío que debe congregarse a autoridades, docentes y alumnos. En este sentido, la presente investigación destaca la importancia del bienestar emocional de los trabajadores administrativos y docentes de una institución educativa, para generar los comportamientos deseados que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Las nuevas investigaciones, enfocadas a los cambios de la cultura en respuesta a la pandemia por COVID-19 en las instituciones educativas, permitirán identificar las líneas de acción a seguir para la transformación de la cultura.

Aun cuando los instrumentos diagnósticos y metodológicos empleados en nuestro análisis nos arrojan resultados contundentes, tienen un carácter parcial y limitado. Pero nuestra aportación tiene por virtud y limitación centrar su atención en los docentes y no en su interacción con el alumnado, un sector que podría enfrentar en diferente grado similares desajustes psicoemocionales. De igual forma, los métodos empleados ilustran pero no permiten profundizar en otros aspectos cualitativos de la vida cotidiana que seguramente intervienen en la salud psicoemocional de los trabajadores administrativos y docentes.

## Fuentes de información

Apaza, C., Seminario, S., Santa-Cruz, R. y Arévalo, J. E. (2020). Factores psicosociales durante el confinamiento por el Covid-19 - Perú. *Revista Venezolana de Gerencia* (90), 402-413.

Bericat, E. (2005). La cultura del horror en las sociedades avanzadas: de la sociedad centrípeta a la sociedad centrífuga. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 110(5), 53-89.

Brunsson, N. (1989). *Organizational Hypocrisy*. Oxford: Oxford University Press.

Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2019). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506)

- Castillo, R., y Luque, A. (2019). Género y conductas ansiosas en estudiantes universitarios. *Diversitas*, 15(1), 37-47. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2019.0001.03>
- CEPAL (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*.
- Chraif, M., y Anitei, M. (2013). Gender differences in measuring positive and negative emotions self-perception among romanian high school students a pilot study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 76, 181-185. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.095>
- Dosil, M., Ozamiz-Etxebarria, N., Redondo, I., y Jaureguizar, J. (2020). Impacto psicológico de la COVID-19 en una muestra de profesionales sanitarios españoles. *Revista de psiquiatría y salud mental*. doi:10.1016/j.rpsm.2020.05.004
- Elsbach, K. D., y Stigliani, I. (2018). A Report on the Culture of British Retail Banking. *Journal of Management*, 44, 274-306.
- Garret, L. (2006). ¿La próxima pandemia? *Salud Pública de México*, 48(3), 268-278. <https://doi.org/10.1162/wopj.2010.27.2.10>
- Gautam, R., y Sharma, M. (2020). 2019-nCoV Pandemic: A disruptive and stressful atmosphere for Indian academic fraternity. *Brain, behavior and immunity*. 88,948-949 <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.025>
- Howard-Grenville, J. (24 de junio del 2020). How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 1-4.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D.P., Choi, V.K., Demerouti, E., Gelfand, M.J., Greer, L.L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P.G., Young Lee, S., Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Ledermann, W. (2003). El hombre y sus epidemias a través de la historia. *Revista Chilena de Infectología*, 20, 13-17. <https://doi.org/10.4067/s0716-10182003020200003>
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537. doi:10.2307/2392528
- Meyerson, D. y Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- OMS (2020). Informe de situación por COVID-19. D.C., Washington, Estados Unidos.

- Ozamiz- Etxebarria, N., Dosil- Santamaria, M., Picaza- Gorrochategui, M., y Idoiaga- Mondragón, N. (2020). Niveles de estrés, ansiedad y depresión en la primera fase del brote del COVID-19 en una muestra recogida en el norte de España. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(4), 1-10. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00054020>
- Palafox, M., Ochoa, S., y Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 35, 198-207. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Pike, K. (2020). *Mental Health and Work a Perennial Priority Peaks in the Wake of COVID-19*. Columbia University, WHO. <https://nihcm.org/assets/articles/Pike-101920.pdf>
- Plenge, F., Gómez, J., Suarez, L., Cabezas, C., Alave, J., y Maguiña, C. (2009). Un nuevo virus AH1N1, una nueva pandemia: Influenza un riesgo permanente para una humanidad globalizada. *Acta Médica Peruana*, 26(2), 97-130.
- Pugliese, S. (2018). Violencia familiar y riesgo suicida en la adolescencia. En A. Taborda, y L. Toranzo (Edits.), *Enfoques psicoanalíticos diversos y complejidad clínica de la agresión y el trauma* (pp. 63-76). Editorial Universitaria UNSL.
- Reyes, J y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.
- Rius, C. (2019). La peste a lo largo de la historia. *Revista enfermedades emergentes*, 16(3), 119-127. [http://www.enfermedadesemergentes.com/articulos/a726/4\\_REVISION\\_ENF-EMERG003-2019\\_cristina-rius.pdf](http://www.enfermedadesemergentes.com/articulos/a726/4_REVISION_ENF-EMERG003-2019_cristina-rius.pdf)
- Rodríguez, J., Bernal, B., y Gutiérrez, A. G. (2012). Estrés, miedo, ansiedad y depresión. En G. Coria Ávila (Ed.), *Neurofisiología de la Conducta* (Primera ed. 136-165). Universidad Veracruzana.
- Roy, D., Tripathy, S., Kumar, S., Sharma, N., Kumar, S., y Kaushal, V. (2020). Study of knowledge, attitude, anxiety y perceived mental healthcare need in Indian population during COVID-19 pandemic. *Asian Journal of Psychiatry*, 51, 1-7. doi:10.1016/j.ajp.2020.102083
- Sharon, G., y Uwe, H. (2013). The use of deffense mechanisms as coping tools by PTSD and depressed Israeli veterans. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 17(1), 159-174.

- Spicer, A. (2015). *A Report on the Culture of British Retail Banking*. London: New City Agenda.
- Stephen, R., y Timothy, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). Pearson Educación.
- Vuori, T. O., y Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61, 9-51.
- Wenjun, C., Ziwei, F., Guoqiang, H., Mei, H., Xinrong, X., Jiabin, D., y Jianzhong, Z. (2020). The psychological impact of the COVID-19 epidemic on college students in China. *Psychiatry Research*, 287. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112934>





# Semblanza de los autores

## **Adriana López García**

Profesor investigador de la Universidad del Istmo, Oaxaca. Doctora en Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Baja California y doctora en Economía y Empresa por la Universidad Castilla La Mancha. Maestra en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Baja California. Licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad de la Sierra Sur. Dentro de las líneas de investigación trabajadas están economía y desarrollo empresarial; capital humano y administración. Correo electrónico: adriana.lopez14@uabc.edu.mx

## **Adriana Mariela de la Cruz Caballero**

Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt. Profesora del Tecnológico Nacional de México campus Centla. Ha publicado artículos de investigación en revistas a nivel nacional e internacional, y capítulos de libro sobre estudios organizacionales, ética y educación.

## **Aída Ortega Velázquez**

Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de México, tiene una maestría en Recursos Humanos y Dirección de Empresas, y doctorado en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente se desempeña como profesora investigadora de tiempo completo nivel VI, adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México. Posee experiencia laboral en el área de recursos humanos en empresas privadas del sector financiero. Su experiencia académica y de investigación versa sobre trabajo en equipo y liderazgo en hospitales y aprendizaje colaborativo en instituciones de educación superior. Ha sido docente en universidades públicas y privadas impartiendo las asignaturas de Desarrollo humano y profesional, Seminario de Investigación y proyectos administrativos, Dirección de recursos humanos, Psicología de los grupos y Sistemas de organización, además de colaborar en el diseño curricular de cursos de pregrado y posgrado. Ha participado en diversos proyectos de investigación nacionales e internacionales. Y ha sido ponente en eventos internacionales, nacionales y locales, con temáticas relacionadas a sus líneas de investigación. Recibió un reconocimiento como colaboradora honorífica de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid. Y ha sido becaria de posgrado del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y de la Fundación Carolina de España. Sus investigaciones han sido publicadas en diferentes revistas científicas, entre ellas *The Spanish Journal of Psychology*, *Journal of Advanced Nursing*, *Revista Mexicana de Psicología* y *Journal of Business and Psychology*. Tiene como proyecto actual de investigación el

Impacto de la cultura de seguridad del paciente en la calidad de la atención de los servicios de salud con clave 233147 del Fondo Sectorial de Investigación en Salud y Seguridad Social SS/IMSS/ISSSTE/CONACYT.

### **Angélica Belén Ruíz**

Es docente de metodología de la investigación en la maestría en Innovación y Negocios en U.T.T. Correo electrónico: angelica.ruiz@uttehuacan.edu.mx

### **Beatriz Garnica Guerrero**

Estudiante de la licenciatura en Nutrición en [UAD] Universidad Autónoma de Durango. Coautora en publicaciones científicas del ámbito internacional.

### **Christian Muñoz Sánchez**

Es maestro en Ciencias en Administración en la línea de investigación en Gestión de Innovación y Desarrollo Tecnológico, también graduado con mención honorífica y licenciado en Administración Industrial, ambos por la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del IPN. Realizó una estancia de investigación en University of Derby en Reino Unido. Actualmente se desempeña como jefe del Departamento de Investigación de la ESCA Santo Tomás.

### **Claudia Teresa Solano Perez**

Estudio Lic. en Psicología por la Universidad Juárez del Estado de Durango, maestría en Ciencias de la Salud con énfasis en Salud Pública por Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, formada como Educadora en Diabetes por la UAEH. Doctorada en Psicología Clínica por UNINI-Funiber. Profesor Investigador de tiempo completo de la UAEH. Perfil Prodep. Forma parte del Colegio Nacional de Psicólogos, es miembro de la Sociedad Mexicana de Psicología, Miembro de la Sociedad Interamericana de Psicología y del Colegio Nacional de Psicólogos de la Salud (Cátedra CUMex), así como de la Sociedad Mexicana de Salud Pública.

### **Cristina Rodríguez**

Es docente de mercadotecnia en la maestría en Innovación y Negocios en U.T.T. correo electrónico: cristina.rodriguez@uttehuacan.edu.mx

### **Dulce Abril Galindo Luna**

Licenciada en Psicología por Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; Mtra. en Educación con énfasis en Desarrollo Cognitivo por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey. Ha sido psicóloga adscrita del sistema DIF y Docente en niveles superior y posgrado. Actualmente se desempeña como Profesora investigadora de tiempo completo, coordinadora de la licenciatura en gerontología en. Autora y Co-

autora de diversos artículos científicos. ha participado en congresos nacionales e internacionales y en proyectos de difusión e investigación.

### **Emmanuel Gordillo Espinoza**

Ingeniero en sistemas computacionales por el Instituto Tecnológico de Comitán, maestro en Tecnología para la Innovación Escolar por el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa, y doctorante en Innovación Educativa y Sociedad en Red por el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa. Cuenta con más de 12 años de experiencia como profesor a nivel superior y maestría, pertenece al Programa para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep), también cuenta con publicaciones referentes al uso de la tecnología en la educación. Ha participado como ponente y tallerista en congresos internacionales de innovación educativa, cuenta con diversos cursos y certificaciones sobre herramientas digitales para la educación.

### **Eunice Cortés Jiménez**

Nació en el estado de Tlaxcala, estudió la licenciatura en Ciencias de la Educación en la Universidad Autónoma de Tlaxcala, y la maestría en Innovación y Tecnología Educativa en el Instituto de Estudios Universitarios, campus Puebla. Actualmente es docente de tiempo completo en el Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco. Cuenta con ocho años de experiencia en el sector educativo.

### **Fernando Exiquio Constantino González**

Ingeniero en electrónica por el Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, maestro en Ciencias con especialidad en Óptica por el Instituto Nacional de Astrofísica Óptica y Electrónica, cuenta con la certificación CCNA en redes de computadoras desarrollada por CISCO. Es docente investigador de la División de la Tecnología de la Información en la Universidad Tecnológica de la Selva, con líneas de investigación en tecnología educativa y transferencia de tecnología. Cuenta con el perfil deseable Prodep. Imparte materias de ciencias básicas del área de la matemáticas, así como materias del área de redes de computadoras.

### **Fernando Islas Sánchez, Luis Miguel Arellano De la Cruz, Israel Martínez Licea**

Estudiantes de la licenciatura en Médico Cirujano en Instituto de Ciencias de la Salud-Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca Hidalgo, México.

### **Francelia García Mendoza**

Lic. en Psicología por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Cuenta con un diplomado en Competencias Docentes del Nivel Medio Superior por parte del Programa de Formación Docente (PROFFORDEMS) de la UAEH. Maestría en Psicología de la Intervención Social y Comunitaria en Universidad de Sevilla, España

en 2015, en 2020 egresó de la Maestría en Salud Pública por la UAEH obteniendo mención honorífica. Actualmente coordina el departamento Psicopedagógico en Plantel Azteca Hidalgo. México.

### **Gilberto Abelino Trejo Trejo**

Licenciado en Matemáticas por la Universidad Autónoma de Sinaloa, maestro en Ciencias en Matemáticas Aplicadas por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Profesor de tiempo completo adscrito a la División de Tecnologías de la Información en la Universidad Tecnológica de la Selva, participa en un grupo colegiado con líneas de investigación en Tecnología educativa y Transferencia de tecnología. Imparte materias en el área de matemáticas y estadística aplicadas a la ingeniería.

### **Iracema Islas Vega**

Estudio la Lic. en Nutrición y la maestría en Salud Pública por UAEH, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Previene como Nutrióloga en atención telefónica a derechohabientes del país, Jefa de Servicio de Dietología y Nutrición en el Hospital General de Tulancingo por cuatro años. Actualmente Docente en [UTEC] Universidad Tecnológica de Tulancingo en el área académica de Enfermería. Docente de la [UNADEM] en el área de promoción y de nutrición. Labora en el área de promoción de la salud [SSH]. Servicios de Salud de Hidalgo, México.

### **Jesús Carlos Ruvalcaba Ledezma**

Lic. en Biología con Orientación Biomédica por la Universidad de Guadalajara [U de G]. Licenciado en Homeopatía por Universidad Antropológica de Guadalajara [UNAG]. Maestría en Ciencias de la Salud Pública por [U de G] y Doctorado en Ciencias de la Salud Pública por [U de G]. Vasta experiencia docente y en investigación. Actualmente es Profesor Investigador de Tiempo Completo en Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo UAEH en Pachuca Hidalgo, México. Autor de libros, capítulos de libro y publicaciones científicas nacionales e internacionales. Perfil Prodep y miembro del Sistema Nacional de Investigadores SNI, nivel 1.

### **Jesús Domínguez Gutiérrez**

Ingeniero en Sistemas Computacionales por el Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, Maestro en Administración de Tecnologías de Información por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Cuenta con más de 10 años de experiencia docente en el nivel superior, es docente investigador de la División de Tecnologías de la Información en la Universidad Tecnológica de la Selva, con publicaciones de artículos en el área de tecnología educativa y ha participado como ponente en congresos internacionales; Cuenta con el perfil deseable Prodep e Imparte materias relacionadas con el manejo de bases de datos relaciones y no relacionales, normas y estándares de calidad en el desarrollo de *software*, y procesos para la ejecución de auditorías informáticas.

### **Jesús Michel Legal Hernández**

Es candidato a doctor en Ingeniería de Sistemas en la línea de conocimiento de sistemas complejos por el Instituto Politécnico Nacional. Es maestro en Ingeniería de Sistemas en la línea de conocimiento de Investigación de Operaciones por la Universidad Nacional Autónoma de México. Maestro en Docencia Universitaria por la Universidad Simón Bolívar. Actualmente es profesor de asignatura en el Instituto Politécnico Nacional. Sus líneas de investigación son desarrollo sustentable de las organizaciones e Investigación de operaciones para la toma de decisiones.

### **Jorge Cervantes Esquivel**

Nació en la Ciudad de Apizaco, Tlaxcala. Es ingeniero en Computación y maestro en Administración por la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Cuenta con experiencia en el sector público y privado, actualmente se desempeña como profesor investigador en el Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco del TecNM, es miembro del cuerpo académico Gestión Empresarial y Logística, cuenta con Reconocimiento de Perfil Deseable del Prodep, ha publicado artículos de investigación y difusión en revistas arbitradas.

### **Juan Enrique González Rocha**

Licenciado en Comercio Exterior y maestro en Administración Enfoque Estratégico egresado de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, laboró como gerente general de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación Delegación Nuevo Laredo por 19 años, se desempeñó como director de desarrollo del empleo y de mipymes en el ayuntamiento de la ciudad de Nuevo Laredo, Tamaulipas, coordinador de la carrera de desarrollo de negocios, Representante Institucional ante PRODEP, Perfil PRODEP y Profesor de Tiempo Completo de la Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo, actualmente estudia el doctorado en Filosofía. En Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

### **Lya Adlih Oros Méndez**

Es licenciada en Mercadotecnia, tiene una maestría en Administración y un doctorado en Gerencia y Política Educativa. Es subdirectora académica del Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí, desde hace 16 años. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores y es perfil deseable. Es consultora de MKT Potencia. Asimismo, es directora de tesis y asesora de proyectos de desarrollo tecnológico.

### **Manuel Ernesto Becerra Bizarrón**

Egresado de la licenciatura en Administración, por el Instituto Tecnológico de Tepic, maestría en Administración en la Universidad de Guadalajara, doctorado en Ciencias Administrativas en el Instituto Politécnico Nacional y el postdoctorado en Administración de Negocios en el Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente, A.C. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1 y del cuerpo

Académico CA-UDEG-612 Gestión y Competitividad en consolidación. Actualmente es profesor-investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Estudios Administrativos-Contables, del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, obtuvo el Reconocimiento de profesor con perfil deseable Prodep periodo 2010-2013, 2013-2016, 2017-2020 y 2021-2025, la certificación ANFECA periodo 2011- 2014, certificaciones avaladas por el Conocer en los estándares, 247, 076, 301, 217 y 366, así como la Certificación en el Instituto de Socioeconómica de las Empresas y Organizaciones. Cuenta con publicaciones en capítulos de libro, artículos en revistas arbitradas e indexadas, conferencias y ponencias a nivel Nacional e Internacional:manuel.becerra@cuc.udg.mx.

### **Ma. de la Luz Morales Barbosa**

Es Ingeniera Química en Alimentos con maestría en Administración de Sistemas de Calidad. Tiene 25 años de experiencia en la industria. Es perfil deseable y miembro del cuerpo académico Administración de la Ingeniería Multidisciplinaria en consolidación del Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí, Capital. Participa en la incubación de proyectos de emprendimiento e innovación tecnológica. Es directora de tesis y asesora de proyectos de desarrollo tecnológico.

### **María Lisseth Flores Cedillo**

Es ingeniería industrial, tiene una maestría en Ciencias de la Ingeniería Mecánica y un Doctorado en Ingeniería y Ciencia de los Materiales. Es PTC investigadora en la División de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí, desde hace 16 años. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores y es perfil deseable. Participa como líder del cuerpo académico Administración de la Ingeniería Multidisciplinaria en consolidación. Colabora con varios grupos de investigación sintetizando y caracterizando biomateriales que puedan emplearse en el área de ingeniería tisular. Dirige y asesora proyectos de desarrollo tecnológico que impactan en diferentes áreas estratégicas del país.

### **María Olivia Palafox Soto**

Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Maestra en Gestión Organizacional, ambas por el Instituto Tecnológico de Sonora, actualmente estudiante del doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana perteneciente al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (Conacyt). Intereses de investigación: cultura organizacional, liderazgo y empresas familiares ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8245-3032>

### **Maricarmen Rivera Gómez**

Estudió Lic. en Médico Cirujano y la Maestría en Ciencias de la Salud con énfasis en Salud Pública en UAEH, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Maestría

en Pedagogía en Centro Universitario Siglo XXI. Actualmente docente en en el área académica de Medicina; Centro Universitario Siglo XXI en medicina y Maestría en Recursos Humanos; Instituto de Estudios Superiores Elise Freinet en Nutrición, Enfermería y maestría en Salud Pública. Médico aplicativo en la Servicios de Salud Hidalgo.

### **Maricela Cervantes Sánchez**

Tlaxcalteca, nacida en 1986. Reside en la comunidad de San José Tetel, del municipio de Yauhquemehcan. Cuenta con una maestría en Ingeniería Administrativa y tiene una licenciatura en Informática. Actualmente es profesor de tiempo completo en el ITSTlaxco, es integrante del cuerpo académico denominado Gestión empresarial y logística.

### **Martha Yadira Cruz Rivera**

Licenciada en Derecho egresada de la Universidad del Valle de Bravo en Nuevo Laredo Tamaulipas. Se desempeñó como directora de la Cámara Nacional de Comercio, Gerente y Administradora de Recursos Humanos de las empresas, Delredo, Ugimag, GO/DAN, TRICON, Sony, Rheem y Directora de RH en el ayuntamiento de Nuevo Laredo. Profesora en el Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo. Actualmente estudia el posgrado de la maestría en Administración con orientación en Gestión de Capital Humano en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

### **Miguel Antonio Mascarúa**

Es coordinador académico de la maestría en Innovación y negocios de la Universidad Tecnológica de Tehuacán. Correo electrónico: miguel.mascarua@uttehuacan.edu.mx

### **Mildred Itzel Varela García**

Es maestra en Administración por la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Realizó diplomados en enseñanza, tutorías y recursos didácticos digitales en la Universidad de Guanajuato. Actualmente se desempeña como profesora de tiempo completo en el Instituto Politécnico Nacional en la academia económico-administrativa. Sus líneas de investigación son políticas públicas y recursos didácticos digitales para la enseñanza del área económico-administrativa.

### **Pablo Emilio Escamilla García**

Es doctor en Ingeniería Mecánica por la Universidad de Manchester en Reino Unido. Realizó estudios posdoctorales en la División de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Autónoma Chapingo. Actualmente es profesor-investigador de tiempo completo en el Instituto Politécnico Nacional y miembro del Sistema Nacional

de Investigadores nivel C. Sus líneas de investigación son desarrollo sustentable de las organizaciones, gestión integral de RSU y energías alternativas.

### **Patricia Rivera Acosta**

Profesor investigador en el Tecnológico Nacional de México (TNM) campus San Luis Potosí, doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Zacatecas; candidato a investigador del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Líder de Cuerpo Académico en formación: Gestión empresarial y sustentabilidad, perfil PRODEP, Profesor certificado por ANFECA y miembro de la red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (Remineo); ha participado como ponente en diversos congresos nacionales e internacionales, publicado artículos en revistas indexadas y capítulos de libro; ha sido miembro de comités científicos de revistas y libros publicados, ha coordinado dos publicaciones; sus líneas de generación de conocimiento son: sustentabilidad, responsabilidad social empresarial, gestión del conocimiento, cultura organizacional, comportamiento organizacional y economía circular.

### **Ramiro Eduardo Flores Cedillo**

Es licenciado en Educación Especial, maestría en Ciencias de la Educación y doctorado en Gestión Educativa. Participa en la gestión y desarrollo de proyectos en todo el estado de San Luis Potosí. Brinda apoyo de intervención temprana, terapia de lenguaje y apoyo pedagógico. Es maestro de capacitación laboral y asesor técnico pedagógico de integración educativa.

### **Josefina Reynoso Vázquez**

Estudios de Lic. en Farmacia por Universidad autónoma del Estado de Hidalgo y la Maestría en Salud Pública con especialidad en Epidemiología en el [INSP] Instituto Nacional de Salud Pública. Perfil Prodep, pertenece al cuerpo Académico de Salud Pública. Profesora investigadora del Instituto de Ciencias de la Salud de la [UAEH], docente de la licenciatura en Farmacia y de la maestría en Salud Pública. Ha dirigido más de 20 tesis de pregrado y 15 de posgrado. Cuenta con publicaciones nacionales e internacionales. Actualmente es coordinadora de vinculación del ICSa y coordinadora Operativa de la Cátedra Patrimonial en Bioética “Dr. Guillermo Soberón Acevedo”.

### **Sergio Ochoa Jiménez**

Doctor en Estudios Organizacionales por parte de la UAM-Iztapalapa. Responsable del cuerpo académico consolidado de Estudio de las Organizaciones en el Instituto Tecnológico de Sonora. Línea temática de investigación: Gestión del conocimiento e innovación, cultura organizacional y Empresa Familiar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1848-3760>



### **Tania Berenice Ramírez González**

Licenciada en Psicología, educadora en Diabetes, maestra en Ciencias Biomédicas, maestra en pedagogía y doctorante de ciencias sociales. UAEH. Terapeuta Cognitivo-Conductual avalada por el Instituto de Terapia Cognitivo Conductual (ITCC), e Instituto de Psicoterapia y Salud Integral (IPSI). Certificada en el área de Psicología Clínica por la Federación Mexicana de Psicología, A. C. Docente nivel superior en el ICSHu en AA de Derecho y AA de Sociología y demografía, y en ICSa en AA de Gerontología, nivel posgrado en la maestría de Tecnología Educativa.

### **Víctor Adrián Robles Ramos**

Licenciado en Sociología por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Miembro de la Red Académica internacional de estudios organizacionales en América Latina el Caribe e Iberoamérica. Cuenta con publicaciones de artículos de investigación a nivel nacional e internacional, en revistas indexadas en Conacyt, scielo sobre estudios sociológicos en las organizaciones y educación.

### **Víctor Hugo Robles Francia**

Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, miembro del Sistema Nacional de Investigadores de Conacyt. Cuenta con publicaciones en revistas indexadas a nivel nacional e internacional. Fundador del Centro de ética y estudios organizacionales. Autor de *cuestionario de la competencia moral emocional*, el Índice E, y la didáctica original acerca del Desarrollo de la Competencia Moral Emocional. Miembro de la red mexicana de investigadores en Estudios Organizacionales.

### **Yesenia Baca Badillo, Dafne Aida Juárez López, Mayrani del Carmen López Galdámez**

Estudiantes de la Licenciatura en Médico Cirujano en Instituto de Ciencias de la Salud-Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca Hidalgo, México.

### **Zayda Arlette Trejo Osti**

Estudio la Lic. en Médico Cirujano por Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México y la Maestría en Salud Pública por con Mención Honorífica. Se desempeña como Docente de su alma mater desde hace 6 años. Además, labora en la Unidad Multidisciplinaria “Miguel Hidalgo y Costilla” del Instituto Politécnico Nacional, Hidalgo, México.



*Recreación de la cultura organizacional  
durante la pandemia por COVID-19 : estudios  
de caso*, publicado por Ediciones Comunicación  
Científica S. A. de C. V., se publicó en Litográfica Ingramex  
S.A. de C.V., Centeno 162-1, Granjas Esmeralda, 09810,  
Ciudad de México, en noviembre de 2022. El tiraje consta de 1000  
ejemplares.

**R**ecreación de la cultura organizacional durante la pandemia por Covid-19: Estudios de caso es un libro colectivo que trata de exponer las transformaciones culturales que se presentaron en las organizaciones durante la pandemia que se originó en el mes de marzo de 2020 a causa del virus SARS-CoV-2.

Esta obra presenta 13 casos de estudio; para una mejor comprensión se estructuró en dos partes: la primera contiene siete estudios realizados en empresas privadas, mientras que la segunda parte considera seis casos realizados en instituciones de educación superior.

Una fortaleza de esta obra es que el tema de la cultura fue estudiado por cada uno de los autores desde su perspectiva preferida, de modo que se presentan casos que consideran la cultura tanto de forma corporativa como de forma organizacional; en contextos tanto empresariales como educativos; en áreas directivas u operativas, así como en grupos de profesores o estudiantes. Aunado a ello, cada uno de los casos se ubica en diferentes zonas geográficas de la República Mexicana.

Es importante señalar que todos los trabajos pasaron por un proceso de doble arbitraje ciego, donde los autores de cada capítulo dieron seguimiento a su dictamen a fin de que pudieran corregir y subsanar cada una de las recomendaciones emitidas por los dictaminadores, y con ello, asegurar la calidad de la obra.



**Martha Beatriz Santa Ana Escobar** es doctora en Estudios Organizacionales por la UAM-I. Profesora e investigadora en la Universidad de Colima. Tiene publicaciones en responsabilidad social y cultura organizacional, y ha coordinado libros con las mismas temáticas.



**Patricia Rivera Acosta** es doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Zacatecas. Sus áreas de investigación se orientan en la sustentabilidad, responsabilidad social empresarial, gestión del conocimiento e innovación y cultura organizacional. Es profesora de tiempo completo del TMM/Instituto Tecnológico de San Luis Potosí.



**Aurelio Deniz Guizar** es doctor en Turismo por la USMP del Perú, y doctor en Administración por la Universidad IEXPRO de Chiapas. Es profesor de tiempo completo en la Universidad de Colima. Ha publicado a nivel nacional e internacional, y participa en la LGAC: Estudios Organizacionales para la Innovación, Emprendimiento y Desarrollo Sustentable.



**Juan Carlos Neri Guzmán** es profesor en la Academia de Administración y Gestión en la Universidad Politécnica de San Luis Potosí, es maestro en Desarrollo Regional por el Colegio de la Frontera Norte y doctor en Economía con especialidad en Gestión Empresarial por la University of Social Sciences de Lodz, Polonia. Es reconocido como investigador nacional nivel I por el conacyt.



**COMUNICACIÓN  
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES  
ARBITRADAS

HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS

[www.comunicacion-cientifica.com](http://www.comunicacion-cientifica.com)



[DOI.ORG/10.52501/CC.033](https://doi.org/10.52501/CC.033)

ISBN-13: 978-607-99636-7-5



9 786079 963675