



Resiliencia Organizacional, recuperación para la fuerza laboral post COVID-19: bienestar físico y psicológico en empresas de giros de manufactura y comercial.

(Organizational resilience, recovery for the post-COVID-19 workforce: physical and psychological well-being in manufacturing and commercial companies)

Elí Samuel González-Trejo¹; Ruth Isela Martínez-Valdez² y María del Carmen Catache-Mendoza³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León- Facultad de Ciencias Químicas (México),
eli.gonzalestri@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-6016-132X>

² Universidad Autónoma de Nuevo León- Facultad de Contaduría Pública Y Administración (México),
ruth.martinezvld@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0001-6759-3144>

³ Universidad Autónoma de Nuevo León- Facultad de Ciencias Químicas (México),
María.catachemnd@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-9628-2270>

Información revisada por pares

Fecha de recepción: 15 de Abril del 2023

Fecha de aceptación: 22 de Mayo del 2023

Fecha de publicación en línea: 31 de Enero del 2024

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga10.1-466>

Resumen

Hoy en día las organizaciones trabajan en salir adelante después de la crisis provocada por el confinamiento por COVID-19, debido a que no todas las empresas estaban preparadas para hacerle frente a este fenómeno sin precedentes y que no favorecieron la continuidad de sus operaciones, por lo que trabajan en el desarrollo de habilidades de resiliencia organizacional. Este estudio tiene como objetivo determinar la diferencia entre empresas de manufactura y comercio en la implementación de programas de bienestar psicológico y físico para la recuperación para la fuerza laboral post COVID-19. Se elaboró una encuesta cuantitativa, no experimental y transversal, que se aplicó a una muestra no probabilística de 190 personas que trabajan en empresas de manufactura y comercio del Área Metropolitana de Monterrey. Los resultados de este estudio arrojaron una diferencia significativa en la implementación de programas de bienestar psicológico y físico para la recuperación de la fuerza laboral entre empresas de manufactura y comercio

Palabras clave: Resiliencia Organizacional, Bienestar psicológico, Bienestar físico, Empresas de manufactura, Empresas de comercio.

Códigos JEL: H12, J28, M21

Abstract

Today, organizations are working to get ahead after the crisis caused by the confinement by COVID-19, because not all companies were prepared to face this unprecedented phenomenon and that they did not favor the continuity of their operations, therefore working on the development of organizational resilience skills. The objective of this study is to determine the difference between manufacturing and trade companies in the implementation of psychological well-being and physical well-being programs for the post-COVID-19 workforce recovery. This study is quantitative, non-experimental and cross-sectional, a survey was developed which was applied to a non-probabilistic sample of 190 people who work in manufacturing and trade companies in the Monterrey Metropolitan Area. The results of this study showed a significant difference in the implementation of psychological and physical wellness programs for the recovery of the workforce.

Keywords: Organizational Resilience, Psychological well-being, Physical well-being, Manufacturing companies, Trade companies.

JEL Codes: H12, J28, M21

Introducción

Actualmente, las empresas se encuentran trabajando en las consecuencias del confinamiento ocasionado por el coronavirus (COVID-19), lo que impactó los distintos niveles, debido a que no todas las organizaciones estaban preparadas para hacerle frente a este fenómeno sin precedentes y además no favoreció la continuidad de sus operaciones (Skouloudis, 2020). Durante las últimas décadas, no se había producido ningún evento que inmovilizara la economía global, lo cual provocó que se modificaran las políticas públicas y puso en peligro a miles de empresas. La forma en que las empresas pueden responder a la crisis provocada por la pandemia y recuperarse de los efectos de esta se denomina resiliencia organizacional (Conz, 2020).

De acuerdo con los datos de la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020) en América Latina más de 3 millones de empresas se vieron forzadas a cerrar, lo que equivale a más de 89 millones de empleos perdidos. La economía mundial perdió 9 billones de dólares durante el período 2020-2021 y los países en desarrollo perdieron 220 millones de dólares en Producto Interno Bruto (Organización de las Naciones Unidas, 2020). En México, se produjeron pérdidas por más de 30 mil millones de pesos, se cerraron 500 mil pequeñas y microempresas, lo que a su vez provocó un aumento en la tasa de desempleo, pérdida de talento, pérdida de horas de trabajo, además de cambios en las políticas debido al implemento obligatorio del teletrabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Por lo expuesto anteriormente, las empresas deben responder a los retos que dejó esta crisis, por lo que quienes dirigen las empresas deben en primer lugar resolver la situación actual; en segundo lugar, recuperar a través de ser una organización que aprende para resurgir más resistente y finalmente prosperar para hacer frente a la nueva normalidad. (Schwartz, 2020). Esta investigación se centrará en la recuperación de la fuerza laboral, la cual para ser exitosa debe tener como objetivo integrar el bienestar psicológico y físico, además de apoyar las contribuciones realizadas por los empleados, que van encaminadas a fortalecer la misión de la organización, desarrollar el potencial entre individuos y equipos de trabajo y finalmente tener una perspectiva que permita a la empresa avanzar hacia el futuro (Mercado, 2020).

Esta investigación tiene como objetivo determinar la diferencia entre empresas de manufactura y comercio en de bienestar psicológico y bienestar físico para la recuperación de la fuerza laboral post COVID-19

Método

A causa de los eventos actuales ocasionados por la pandemia de COVID-19, las empresas han surgido

resilientes para enfrentar los cambios en la economía global y la incertidumbre detrás de esta contingencia mundial. No solo se requiere volver a la normalidad que se vivía antes de la crisis, sino también recuperar la fuerza laboral mediante la renovación del compromiso con los empleados (Schwartz, 2020). Las empresas tienen que enfrentar, uno de los grandes retos que tienen que enfrentar las empresas es volver a la rutina de trabajo con una nueva normalidad, a pesar de que el personal ha logrado salir adelante durante este período de pandemia, el desafío es hacerles frente a los cambios transformacionales que ha traído el COVID-19 porque algunas personas prefieren seguir trabajando en casa, mientras otros necesitan regresar a trabajar y sentir la seguridad que la empresa está lista para enfrentar cualquier situación del entorno (Ortiz, 2021).

Durante el proceso de recuperación para la fuerza laboral, las organizaciones se enfocan en el propósito del bienestar de sus empleados, para lograrlo tienen como palanca las siguientes acciones críticas, reafirmar el compromiso con ellos a través de lograr el bienestar psicológico y físico tanto en su hogar como en sus centros de trabajo, redefinir los espacios físicos y virtuales para que los individuos respondan positivamente ante la nueva forma de trabajo post COVID-19 (Bolaños, 2021; Schwarz et al., 2020).

Resiliencia organizacional

Es importante conocer el origen de la palabra resiliencia, que viene del latín *resilire*, cuyo significado es: volver atrás, volver a la posición original. La resiliencia es lo que sucede cuando un material recupera su forma y regresa a un estado de equilibrio después de una fuerte presión. De acuerdo con (Luthans, 2006), es un proceso dinámico que se adapta de forma positiva, sin importar el entorno adverso, es decir, que está preparado para enfrentar las dificultades y, de esta forma, reducir el impacto de los acontecimientos adversos que puedan surgir.

La resiliencia en las organizaciones se define como la capacidad de dar la cara a los cambios tanto del entorno interno como externo sin que afecte su productividad, logrando ser flexible y adaptarse rápidamente a estos cambios (Otamara, 2017). Según (Abukhait, 2020) es la capacidad de una empresa para soportar una crisis y hacerle frente de una forma exitosa. Por otro lado, la resiliencia organizacional se caracteriza por contar con habilidades para realizar oportunamente acciones que le permitan confrontar una situación que ponga en riesgo la supervivencia de la empresa (Hillman, 2021; Varela, 2021).

Para (Ortiz, 2021) las dimensiones de la resiliencia organizacional son responder, recuperar y prosperar. Para este estudio se hablará de recuperar, esta dimensión tiene como propósito comprometerse en el bienestar del trabajador tanto lo psicológico y físico.

Bienestar psicológico

En la actualidad, las prácticas de resiliencia organizacional juegan un papel importante para regresar a una condición de normalidad después de la crisis laboral que se presentó durante el confinamiento por COVID-19, para recuperar la fuerza laboral, las empresas buscan el beneficio psicológico de su gente (Hartman, 2020). El bienestar psicológico en una organización es la implementación de programas que lleven al trabajador a enfrentar y resolver de forma paulatina cualquier nuevo método de trabajo que le permita tener el control significativo de este (Rayo, 2018). Por otro lado, para (Reyes, 2019), el bienestar psicológico en las organizaciones es el resultado de acciones y estrategias encaminadas a buscar el bienestar de sus empleados.

Con respecto al bienestar psicológico, (Álvarez, 2020) manifiestan que las organizaciones trabajan en estrategias para el bienestar individual y organizacional, entre las que se encuentra el trabajo remoto, por lo que se implementan programas orientados a la adaptación a corto y mediano plazo de esta nueva normalidad. Con respecto a lo anterior existen dos teorías relacionadas con la resiliencia organizacional y el bienestar psicológico, la primera es la teoría de la contingencia que asegura que una empresa puede lograr resultados positivos si implementan prácticas que faciliten el trabajo para el personal, en este caso el uso de tecnología para prácticas de trabajo remoto (Bustanza, 2019).

Otra teoría es la de flexibilidad cognitiva, que manifiesta que una persona o empresa puede adaptarse ante cualquier situación y que aspectos psicológicos como horarios flexibles ayudan a mantener un balance entre la salud mental y emocional de los empleados, además prácticas innovadoras como teletrabajo, sentido de pertenencia, apoyo en la transición del trabajo remoto y el regreso a los centros de trabajo, conectar a los trabajadores con la misión, y mantener un equilibrio entre lo laboral y lo personal (Abukhait et al., 2020).

Las empresas implementan estrategias de bienestar psicológico, entre ellas el sentido de pertenencia y las políticas de teletrabajo como una estrategia de recuperación para el personal en la era post-COVID, esto ayudará a los trabajadores a afrontar y adaptarse a la nueva realidad y así sobrellevar la ansiedad, factores estresantes, depresión, síndrome de Burnout, entre otras condiciones psicosociales y mantener el bienestar de quienes forman parte de la organización (Pérez, Cantillo, López y Correa, 2021). Después de la pandemia no todas las empresas lograron sobrevivir, según el Instituto Mexicano del seguro social en el mes de febrero del 2021 se registró la disminución del 48% con respecto al año 2020 debido a esto se implementaron estrategias de bienestar laboral tales como: el acompañamiento en esta “nueva normalidad”, procesos de innovación para adaptarse a los cambios, ofrecer las herramientas para quienes están en teletrabajo y programas de compensaciones que motiven al personal (Ortiz, 2021, Schwartz et al., 2020).

Bienestar físico

Después de la pandemia al regresar a los centros de trabajo el personal tiene una sensación de pérdida de control de las actividades que realiza, surge una incertidumbre sobre el futuro y el temor al regreso de la pandemia. Esto ha provocado que se tenga que afrontar lo que viene con el regreso a trabajar físicamente en esta “nueva normalidad”, surge la duda si las empresas están preparadas para hacer frente a un resurgimiento de la pandemia y con esto también de otro tipo de eventualidades que puedan presentarse y como las organizaciones protegerán el bienestar físico (García, 2021). Según (Wilson, 2004) señalan que una organización debe promover espacios que propicien el bienestar físico de los trabajadores de tal forma que alcancen los objetivos establecidos. Por su parte, (Salanova, 2014) una organización resiliente implementa programas en los cuales el personal se sienta seguro en un espacio físico, dónde se cuente con protocolos para hacer frente a aspectos de bioseguridad, desastres naturales.

Para (Mahecha, 2020) una empresa con resiliencia tiene un enfoque de salud física, buscando, un equilibrio entre los objetivos organizacionales y las necesidades de su gente, buscando a través de prácticas que tengan que ver con seguridad, espacios ordenados y limpios, pruebas de enfermedades como el COVID-19 y la influenza, así como proporcionar servicios médicos que les proporcionen tratamientos para recuperar la salud. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) señala que la prioridad de las organizaciones es invertir los recursos necesarios en la seguridad y la salud que proteja no solo al empleado, sino a sus familias, esto es, la llave para reactivar las actividades productivas de las empresas y con ello la recuperación económica. En un estudio realizado por Metliffe en el 2021, el 72% de los empleados señalo que la seguridad física es muy relevante para ellos y espera que la empresa garantice esa protección.

Recuperación para la fuerza laboral post COVID

En esta era de post-COVID las empresas han puesto en primer lugar a su personal para ganar su confianza y llegar a lograr ser resilientes y con ellos reactivar exitosamente sus operaciones y aumentar la productividad. La recuperación para la fuerza laboral son las acciones encaminadas a que adquiera la capacidad de cambiar su forma de trabajo para adaptarlas a las demandas del entorno postpandemia y estar preparada para las “nueva normalidad” y acompañar a su gente para la transición en las nuevas responsabilidades, en el cumplimiento de los nuevos protocolos de seguridad y en la adquisición de nuevos conocimientos, regulaciones que permitan que cumplan con su trabajo (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, UNISDR, 2021).

La (OIT 2020) estableció Normas Internacionales de trabajo para que las empresas implementen estrategias de recuperación para la fuerza laboral que le aseguren que el empleado las

herramientas necesarias para una recuperación sostenida que además protejan al trabajador en aspectos de salud y psicológicos, asimismo establecer mecanismos para conservar el trabajo implementando programas de horarios flexibles, trabajo remoto, todo esto para asegurar la continuidad de las actividades empresariales.

Empresas de manufactura y comerciales

Para (Andrade (1997) una empresa puede definirse como una entidad que organiza sus recursos y su capital humano en la búsqueda de ser rentable en una actividad específica. En la tabla 1 se muestra la clasificación de las empresas de acuerdo con su actividad económica, cabe mencionar que la presente investigación está enfocada en el sector de manufactura y comercio (Navarrete, 2013).

Tabla 1. Tipos de empresa según su actividad

Giro	Divisiones
Industriales: Producen bienes con un proceso de transformación de la materia prima.	Extractivas, Agropecuarias y de Manufactura.
Comerciales: que funcionan como un intermediario entre fabricantes y consumidores, su actividad principal es la compraventa.	Mayoristas, minoristas y Comisionistas.
Servicio: Como su nombre lo dice brindan un servicio y pueden ser lucrativas y sin fines de lucro.	Transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos, servicios privados, educación, salubridad y entretenimiento

Fuente: elaboración propia basada en Navarrete (2013)

De acuerdo con información obtenida de Data Nuevo León (2020) en Nuevo León existen 14,001 unidades económicas correspondientes a la industria manufacturera que arrojaron una producción bruta total de 1,326,684.429 millones de pesos y dan empleo a 548,255 personas. Con respecto al comercio en Nuevo León hay 61, 849 unidades económicas que generan 226,911.44 millones de pesos en producción bruta total, además tienen empleados a 377, 748 personas. Por otro lado, según datos obtenidos de la (Secretaría de Economía y Trabajo 2020) las empresas de manufactura son predominantes en tamaño, ya que representan el 33% seguida del comercio que representa el 21%, con respecto al empleo formal, la industria manufacturera representa el 31.8% y en el comercio 19.2%.

En 2020, las organizaciones en los diferentes estados de México fueron afectadas fuertemente por la pandemia del COVID-19. El estado de Nuevo León no fue la excepción. Durante ese año, la economía de este estado (la tercera mayor economía de México) cayó 8.7%. El sector secundario, que aporta 40.0% al PIB estatal, disminuyó 11.6%. Las manufacturas retrocedieron 10.6% y la construcción, 14.1%. En general, el PIB de los servicios decreció 7.2% en 2020, el comercio se

contrajo en 9.0% y el resto de las actividades terciarias en 6.5% (Rodríguez, 2021).

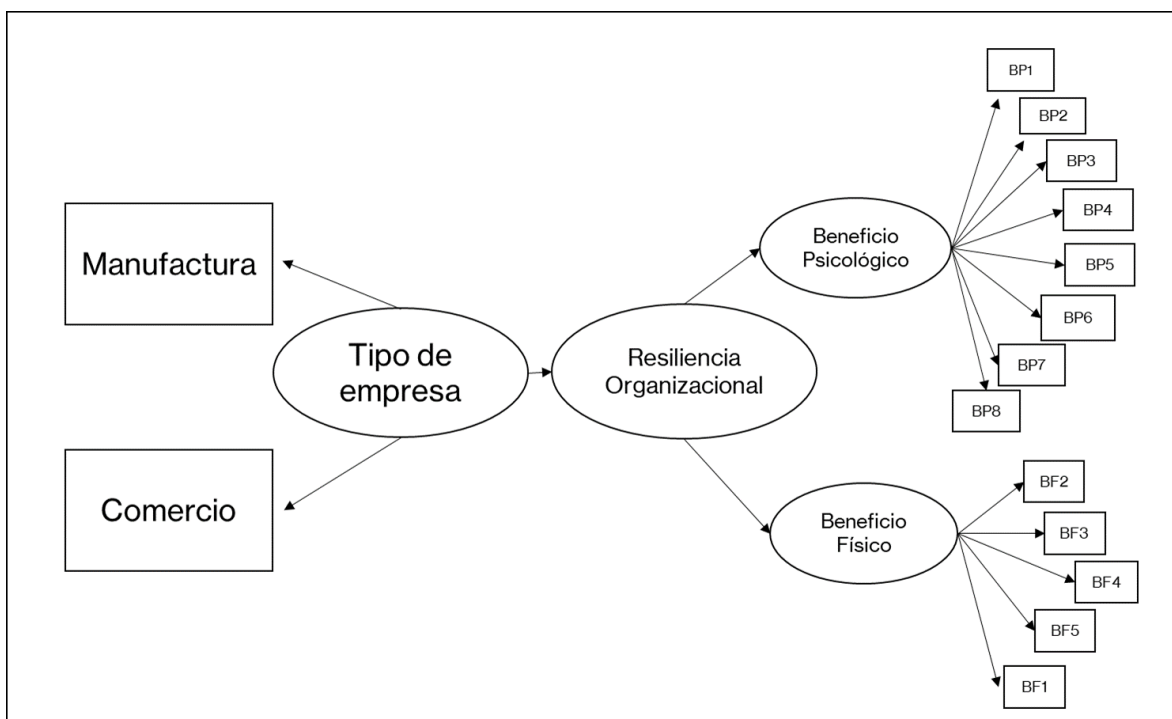
Por otro lado, en Nuevo León se perdieron 94,000 empleos formales registrados en el IMSS (2020) siendo el ramo de manufactura el más afectado, con una pérdida de 27, 124 empleos, con respecto al sector comercio se perdieron 3,852 empleos teniendo un menor impacto ya que algunos subsectores se vieron beneficiados con la contingencia tales como: supermercados y el comercio electrónico; sin embargo, en el mediano plazo puede ir a la baja ante la caída de los ingresos familiares. Además, OIT (2020) estableció un protocolo para proteger la seguridad y salud de los trabajadores y así asegurar su continuidad dentro de la organización, facilitando con esto el retorno a los centros de trabajo y reactivar exitosamente la productividad de la empresa y lograr la recuperación económica.

La crisis provocada por el confinamiento por COVID-19 empujó a las organizaciones a realizar actividades para recuperar al personal y asegurar la continuidad de sus operaciones, ante tal panorama las empresas empezaron a desarrollar habilidades de resiliencia para hacer frente a las consecuencias de la pandemia. Se han realizado estudios en los que se analiza el impacto de implementar programas de bienestar psicológico y físico para la recuperación del personal tal es el caso de empresas manufacturas en el estado de Durango, los cuales han aumentado la productividad hasta en un 5% (Guillen, Rendón y Trejo, 2022).

Otro estudio realizado por (KPMG, 2022) señala que el 67% de las empresas de manufactura desarrolla habilidades de resiliencia para mejorar su productividad y aumentar las ventas, y la palanca para lograrlo es crear programas de bienestar psicológico y físico para su personal, con estos programas se espera la permanencia del negocio. Por otro lado, (Anaya, 2021) realizaron un estudio en el cual señala que las empresas de manufactura son más proclives a desarrollar habilidades de resiliencia organizacional que las empresas de comercio, principalmente en aspectos relacionados con la cadena de suministro contrario a las empresas comerciales que tienen que trabajar más en implementar programas de bienestar físico en la parte de ventas.

De acuerdo con datos de CEPAL (2021) las empresas que cerraron en el ramo de manufactura en América Latina fueron del 6.7% y son las empresas que más invierten en aumentar su capacidad de resiliencia, pues el impacto económico es más alto, según estos datos el sector que sufrió mayores pérdidas fue el comercio con un 53.1% y, sin embargo, es este sector el que menos invierte en programas de bienestar psicológico y físico debido a lo costoso que puede ser. En la figura 1 se muestra el modelo gráfico de la investigación.

Figura 1. Modelo gráfico de la investigación



Para este estudio se analizará el efecto de la resiliencia organizacional para la recuperación del personal de empresas del giro de manufactura y de comercio (Rodríguez, 2021 y Guillen et al., 2022). Con base en el modelo gráfico establecido y sustentado en la revisión de la literatura, se desarrolló la siguiente hipótesis.

H1. Existe una diferencia significativa entre empresas de manufactura y comercio en la implementación de programas de bienestar psicológico y bienestar físico para la recuperación de la fuerza laboral post COVID-19.

Participantes

Para este estudio se encuestó a mujeres y hombres con edad entre 24-50 años que al momento de realizar la encuesta se encontraban trabajando en empresas del giro de manufactura y comercio en Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

Técnica e Instrumento

Esta investigación es cuantitativa, no experimental y transversal, con un muestreo no probabilístico, ya que no se aplicaron las encuestas al azar, sino que se aplicaron a estudiantes de posgrado no aleatoriamente. Posterior a la revisión de la literatura se elaboró el instrumento de medición el cual se adaptó del “factores que impactan la resiliencia organizacional” de (Meneghel,

Salanova y Martínez 2013) el cual se dividió en dos secciones, la primera sección consta de 4 preguntas de tipo demográfico para obtener datos de sexo biológico, edad, giro de la empresa y tamaño de la empresa, en la sección dos se realizaron 13 ítems, 8 para bienestar psicológico y 5 para bienestar físico todos de tipo Likert con una escala de 5 puntos que va de 1.- totalmente de acuerdo hasta 5.- totalmente en desacuerdo

Procedimiento

Se aplicó una prueba piloto a 50 personas y se realizó un análisis de componentes principales para identificar los factores que expliquen la relación entre variables, el instrumento original tenía 49 ítems para 5 variables, en este estudio solo se analizaron dos variables bienestar psicológico y bienestar físico con 29 ítems, después de realizar dicho análisis se eliminaron 16 ítems quedando 13 ítems, 8 para bienestar psicológico y 5 para bienestar físico, en la tabla 2 se muestra la matriz de componentes rotados resultantes. En segundo lugar, se hizo un análisis de confiabilidad del instrumento y se obtuvieron los Alfa de Cronbach por variable y del total del instrumento usando el software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) v21. Se obtuvieron los siguientes resultados: $\alpha = 0.941$ para el bienestar físico; $\alpha = 0.877$ para bienestar psicológico y para todo instrumento, $\alpha = 0.950$.

Se recolectó la información en un período comprendido de febrero a marzo de 2023 generando una encuesta digital en MS FORMS posteriormente se aplicó enviando una liga para ser contestada por los sujetos de estudio, finalmente se obtuvieron 190 respuestas de personas que trabajan en empresas de manufactura y comercio del Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León que oscilaban entre 24 y 50 años.

Tabla 2. Matriz de componentes rotados

	1	2
BP1	.888	.048
BP2	.877	.099
BP3	.862	.106
BP4	.824	.275
BP5	.823	.311
BP6	.784	.299
BP7	.763	.328
BP8	.753	.251
BF1	.227	.841
BF2	.284	.819
BF3	.276	.754
BF4	.311	.682
BF5	.217	.659

Fuente: elaboración propia basado en datos SPSS v21
Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

En la tabla 3 se muestra la operacionalización de las variables usadas en el estudio.

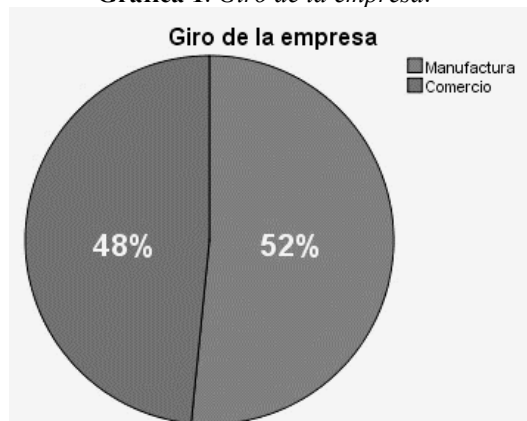
Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Instrumento	Operacionalización
Giro de la empresa		Indicador del giro de la empresa Manufactura Comercio	Pregunta categórica de giro de la empresa
Bienestar Psicológico (BP)	Programas que lleven al trabajador a enfrentar y resolver de forma paulatina cualquier nuevo método de trabajo y que le permita tener el control significativo de este	Encuesta tipo Likert Indicadores de Bienestar Psicológico BP1, BP2, BP3; BP4; BP5, BP6, BP7 y BP8	Encuesta en la que a cada respuesta se le asigna un valor del 1 al 5, se realizó una comparación de medias con ANOVA utilizando SPSS v21
Bienestar Físico (BF)	Programas en los cuales el personal se sienta seguro en un espacio físico, entre los que se cuente con protocolos de para hacer frente a aspectos de bioseguridad, desastres naturales.	Encuesta tipo Likert Indicadores de Bienestar Físico BF1, BF2, BF3, BF4 y BF5	Encuesta en la que a cada respuesta se le asigna un valor del 1 al 5, se realizó una comparación de medias con ANOVA utilizando SPSS v21

Resultados

Se utilizó la base de datos de Excel que genera MS FORMS de las encuestas aplicadas, la información se pasó a SPSS v21, se obtuvieron 190 respuestas de las cuales el 52% de los encuestados trabajan en empresas de manufactura y el 48% en empresas del giro comercial (Gráfica 1).

Gráfica 1. Giro de la empresa.



En relación con la percepción de los encuestados que respondieron cada una de las variables con una escala de Likert de 5, en donde 1 es totalmente en acuerdo y 5 es totalmente en desacuerdo, se estimaron los datos de media, desviación estándar y valores mínimo y máximos (Tabla 4) de toda la población. Respecto a la media se observa que para la variable de bienestar psicológico la media está en 2.25, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo que se les preguntó, respecto al bienestar físico la media fue de 2.06, es decir que se encuentran de acuerdo con lo que se les preguntó de esta variable.

Tabla 4. *Media de las variables de estudio*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Bienestar Psicológico	190	1.00	5.00	2.2546	1.08975
Bienestar Físico	190	1.00	5.00	2.0642	0.93982
N válido (según lista)	190				

Con los datos obtenidos de la muestra se realizó la comprobación de los supuestos básicos del ANOVA: normalidad y homocedasticidad, condiciones para garantizar la validez de la prueba. Para probar la normalidad se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov el nivel de significancia $p > 0.05$, con este resultado se prueba que existe una distribución normal. Para comprobar la homocedasticidad se llevó a cabo un análisis de Levene y se obtuvo para el bienestar psicológico $p = 0.352$ y para el bienestar físico $p = 0.152$ $\alpha > 0.05$ estos resultados demuestran que los datos presentan varianzas iguales. Este análisis se realizaron en el software SPSS v21.

Probados los supuestos se realizó una prueba ANOVA de un factor, en la tabla 4 se muestran las medias de las dos variables de estudio, para bienestar psicológico se obtuvo una media para empresas de manufactura de 1.99, mientras que en comercio fue de 2.14 lo que indica que las empresas de comercio trabajan más en programas de bienestar físico que en las de manufactura, en cuanto al bienestar psicológico no hay una diferencia importante, sin embargo, las empresas de manufactura manejan más programas de bienestar psicológico que las de comercio.

Tabla 4. *Media entre Bienestar psicológico y físico para empresas de manufactura y comercio*

		N	Media	Desviación típica
Bienestar Físico	Manufactura	99	1.9939	.95210
	Comercio	91	2.1407	.92544
	Total	190	2.0642	.93982
Bienestar Psicológico	Manufactura	99	2.2891	1.14782
	Comercio	91	2.2170	1.02788
	Total	190	2.2546	1.08975

Para comprobar la hipótesis se podían utilizar otras pruebas de comprobación de medias como la t de Student, sin embargo, en este estudio se decidió la prueba ANOVA ya que es una generalización de la t de Student y para fines prácticos son equivalentes para comparar medias de dos grupos. En la tabla 5 se muestra la tabla ANOVA donde se sacó el promedio de las variables y con este promedio se calculó una sola variable o escala sumada para realizar el ANOVA obteniéndose los siguientes resultados: para la variable bienestar psicológico se obtuvo $p = 0.089$ que muestra una diferencia con la variable de bienestar físico que obtuvo $p = 0.092$ por lo que se acepta la H1. Existe una diferencia significativa entre empresas de manufactura y comercio en la implementación de programas de bienestar psicológico y bienestar físico para la recuperación de la fuerza laboral post COVID-19. La Tabla 5 muestra los resultados del análisis ANOVA de un factor para las diferencias de empresas de manufactura y comercio para las variables compuestas de bienestar psicológico y bienestar físico. Valores para un $p < 0.1$

Tabla 5. ANOVA de un factor

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Bienestar Psicológico	Inter-grupos	9.529	1	2.382	2.051	.089*
	Intra-grupos	214.920	185	1.162		
	Total	224.449	189			
Bienestar Físico	Inter-grupos	7.027	1	1.757	2.032	.092*
	Intra-grupos	159.909	185	.864		
	Total	166.937	189			

* Los valores son significativos a un nivel de 0.1

Discusión

Este estudio tenía como objetivo determinar la diferencia entre empresas de manufactura y comercio en la implementación de programas de bienestar psicológico y bienestar físico para la recuperación para la fuerza laboral post COVID-19. Los resultados de la presente investigación comprueban que existe una diferencia significativa entre las empresas de manufactura y comercio en la forma que responden a la crisis con desarrollo de programas de resiliencia organizacional para recuperar a sus trabajadores.

La investigación realizada por (Anaya, 2021) señala que el sector manufacturero trabaja más en desarrollar habilidades de resiliencia organizacional a través de la implementación de programas de bienestar psicológico y físico, principalmente en el personal de áreas de cadena de suministro, pues esto impacta la productividad de la empresa, mientras que las empresas comerciales en menor

medida lo hacen con el personal de ventas.

Por otro lado, los datos del (CEPAL, 2021) muestran que la crisis por la pandemia afectó más al sector del comercio, pues, se cerraron arriba del 50% de las empresas de este giro, pero se invirtió menos en programas de resiliencia organizacional por los costos que implica, mientras que el sector de manufactura aunque se cerraron unidades económicas, no fue tan impactante se están preparando para hacerle frente a eventualidades del entorno e implementan programas de bienestar psicológico y físico para apoyar a su personal ante la nueva normalidad.

Los resultados de este estudio pueden ser de utilidad para empresas del giro de manufactura y comercio para trabajar en el desarrollo de habilidades de resiliencia organizacional y adoptar las normas ISO 22316:2017 que aseguran la continuidad de operaciones y preparan a las organizaciones a no solo responder a las consecuencias de la pandemia por COVID-19, sino hacer frente a las eventualidades del entorno que aseguran la continuidad de las operaciones. Por otro lado, este tipo de investigaciones arroja datos sobre la importancia de la recuperación de la fuerza laboral personal a través de establecer programas de bienestar psicológico y físico para asegurar el retorno seguro del personal a los centros de trabajo y con ello tener las herramientas para la adaptación de la nueva forma de trabajo híbrida postpandemia.

Cabe mencionar que los hallazgos de esta investigación no se pueden generalizar, pues solo se aplicó a personas que laboran en el Área Metropolitana de Monterrey, para futuras investigaciones se debe tomar en cuenta, está limitante. A partir de este estudio se pueden realizar otros estudios, uno de ellos es comparar empresas grandes vs. pymes, comparar entre empresas de distintas ciudades o bien encuestar a directivos de las empresas.

Conclusiones

Los resultados de este estudio arrojan evidencia empírica de como los factores externos del entorno como el de COVID-19 impactan a las organizaciones en diferentes aspectos económicos y de cumplimiento de los objetivos de la organización. Para minimizar los efectos provocados por esta crisis o las que se puedan presentar posteriormente, las empresas tienen que trabajar en lograr una resiliencia organizacional y de esta forma hacer frente a cualquier situación crítica que se presente. Es fundamental implementar acciones para que las compañías puedan manejar eficientemente cualquier período de incertidumbre y con ello promover resultados positivos en el regreso del personal a los centros de trabajo y responder eficientemente a las situaciones adversas que puedan presentarse y de esta forma aprovechar las oportunidades que pudieran perderse en situaciones de amenazas.

Referencias

- Abukhait, R., Bani, S. y Shamsudin, F.M. (2020). Do employee resilience, focus on opportunity, and worker-related curiosity predict innovative work behaviour? The mediating role of career adaptability. *International Journal of Innovation Management*, 24(7), 1-30. En <https://www.ajman.ac.ae/en/cba/staff/publication/eG1HaXh0UEdhS0UrdW8wcGdFMFluZz09>
- Álvarez Torres, F. J., Mendoza Romero, M. A., & Ríos Herrera, D. E. (2022). El efecto del Covid-19 en la percepción del bienestar del individuo y la transición hacia la organización digital. *Vinculatégica EFAN*, 7(1), 11–29. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-59>
- Anaya, V., Gallego, M.A. (2021). *Resiliencia en la cadena de suministro en el sector manufactura* [Tesis de pregrado, Universidad ICESI]. Archivo digital. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/91814/1/TG03339.pdf
- Andrade, S. (1997). *Gestión Empresarial. Pequeña Microempresa*. Editorial Lucero.
- Bolaños, D.C.; Peláez, J.D. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(21), 20-34. En <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271876003>
- Bustanza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M. N. y Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392. En <https://uwe-repository.worktribe.com/output/917352/technological-capabilities-resilience-capabilities-and-organizational-effectiveness>
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe Dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19*. Editorial CEPAL, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/58/S2100608_es.pdf
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*. En <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia->
- Comisión Económica para Latinoamérica y El Caribe. (CEPAL, 2021). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Conz, E. y Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. https://www.researchgate.net/publication/337649346_A_Dynamic_Perspective_on_the_Resilience_of_Firms_A_Systematic_Literature_Review_and_a_Framework_for_Future_Research/link/629f7220416ec50bdb13b6ed/download
- Data Nuevo León, INEGI (2020). Indicadores Económicos 2020. Gobierno de Nuevo León, <http://datos.nl.gob.mx/>
- García, M., Medaña, C., Sahelices, C., Magaz, A. (2021). Repercusión en la calidad de vida, salud y práctica de actividad física del confinamiento por COVID-19 en España. *Retos*, 42(4), 684-695. En <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/88098/65109>
- Guillen, I.J., Rendón, A. y Trejo, A. (2022). Is Organizational Resilience a Competitive Advantage? *Mercados y Negocios*, 42(1), 57-72. En <https://www.redalyc.org/journal/5718/571871583004/571871583004.pdf>
- Hartman, S., Weiss, M., Newman, A., Hoegl, A. (2020). Resilience in the workplace: a multilevel review and synthesis. *Source information*, 69(3), 913-959. En https://journals.scholarsportal.info/search?q=Matthias%20Weiss&search_in=AUTHOR&sub

- Hilmann, J. y Guenther, E. (2021). Organizational Resilience; ¿A Valuable Construct for Management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. En <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12239>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2020). *México ¿Cómo Vamos? ¿Cómo vamos México?*, <https://mexicocomovamos.mx/publicaciones/2021/01/en-el-2020-se-perdieron-647-mil-710-trabajos-registrados-ante-el-imss/>
- KPMG (2022). *Perspectivas de alta dirección en México 2022. Resiliencia ante la incertidumbre*. KPMG México ediciones, https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/2866478/Landings_Estudios/FY22/PAD-22/PAD-2022.pdf?_hstc=180052411.6b9b19021cafc2a7a4bd55ebcd8323c7.1681098459459.1681098459459.1681098459459.1&_hssc=180052411.3.1681149461542&_hsfp=4157234800&_hsCtaTracking=f7f65f1b-4731-422b-a37b-121c94e3738c%7C34c7b5f6-361f-4ed9-8ed8-e88b09144eb5
- Luthans, F., Vogelgesang, G, Lester, P. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Review Resource Development*, 5(1), 25-44. En <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1161&context=managementfacpub>
- Mahecha, M., Silva, E. y Sáenz, F. (2020). Health promotion in the work context. *Ingeniería Solidaria*, 16(2), 1-23. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/in/article/view/3111>
- Mercado E.C., y Walter G., (2020). La resiliencia del turismo en tiempos de Covid-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 769-773. En <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33164>
- Metlife (2021). Fortaleciendo el presente para un mejor futuro. Informe en sustentabilidad 2021. Fundación Metlife México A.C., www.metlife.com.mx/content/dam/metlifecom/mx/pdfs/internas/Acerca-de-MetLife/Responsabilidad-Social-y-Fundacion/Sustentabilidad/informe-metlife-2021-F8-190822.pdf
- Navarrete, F. (2013). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara: una perspectiva hacia la gestión de su proceso de toma de decisiones. *Nova Scientia*, 5(10), 210-236. En <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203348274010>
- Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (2021). *Herramienta de autoevaluación para la resiliencia frente a desastres a nivel local*. Editorial UNISDR, <http://www.unisdr.org/campaign/resilientcities/home/toolkit>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020). Respuesta integral de las Naciones Unidas a la COVID-19: salvar vidas, proteger a las sociedades, recuperarse mejor. En: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/comprehensive_response_to_covid-19_spanish.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo Estimaciones actualizadas y análisis* (5.a ed.). Organización Internacional del Trabajo. En https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_749470.pdf
- Ortiz H., Erazo C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398. En <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967015/html/>
- Otamara, S. Luciani, L. y Junca, F. (2017) Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. En <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Rayo, S., Mejía, S., Canedo, N., Rivera, D. (2018). Bienestar psicológico en las organizaciones. En D. Rivera Porras, A. Roza Sánchez, A. Flórez Garay (Ed.) *Barranquilla: Bienestar psicológico en las organizaciones: un análisis desde los sectores económicos y productivos* (pp. 15-41). Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Reyes-Varela, S., & Vargas-Salgado, M. M. (2019). Incidencia del bienestar psicológico dentro del contrato psicológico de los empleados de una tienda departamental. *Vinculatégica EFAN*, 5(2),

- 1152–1165. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-733>
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). A more “positive” look at occupational health from positive organizational psychology during crisis times: Contributions from the Wont research team. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30. En <https://www.papelesdelpsicologo.es/English/2318.pdf>
- Schwartz, J., Hatfield, S., Williams, N., Volini, E. (2020). *Covid-19 Estrategias de recuperación para la fuerza laboral posCOVID-19* Editorial Deloitte, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ve/Documents/human-capital/gx-workforce-strategies-for-post-COVID-19-recovery_ESPAÑOL_v1-2020.pdf
- Secretaría de Economía y Trabajo (2020). *Impacto económico en Nuevo León ante COVID19. Indicadores Económicos de Nuevo León*. Gobierno de Nuevo León, <https://www.nl.gob.mx/publicaciones/impacto-economico-en-nuevo-leon-ante-covid-19>
- Skouloudis, A., Tsalis, T., Nikolaou, I., Evangelinos, K. y Filho, W. L. (2020). Small & medium-sized enterprises, organizational resilience capacity and flash floods: Insights from a literatura review. *Sustainability*, 12(18),7437. En <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Varela Bedoya, I. A., Mendoza Gómez, J., & Morán Huertas, A. J. (2022). La adaptación organizacional mediante resiliencia basada en planeación estratégica y cultura de empoderamiento ante el Covid-19. *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 61–72. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-84>
- Varela I. A., Mendoza, J., Morán, A.J. (2021). La adaptación organizacional mediante resiliencia basada en planeación estratégica y cultura de empoderamiento ante el Covid-19. *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 61-72. En <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/84/84>
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H.A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588. https://www.researchgate.net/publication/343690154_Organizational_Resilience_A_Valuable_Construct_for_Management_Research
- Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica.
- Rodríguez, JAC (2021). *Principales corrientes y tendencias a inicios del siglo XXI de la Pedagogía y la Didáctica* . Editorial Pueblo y Educación.