



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

Universidad Icesi

Villavicencio-Ayub, Erika; Quiroz-González, Eliana;  
García-Meraz, Melissa; Santamaría-Plascencia, Erika  
Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México  
Estudios Gerenciales, vol. 37, núm. 158, 2021, Enero-Marzo, pp. 85-93  
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21266955008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## Artículo de investigación

## Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México

Erika Villavicencio-Ayub\*

Profesora - Investigadora, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.  
[erikavilla@hotmail.com](mailto:erikavilla@hotmail.com)

Eliana Quiroz-González

Profesora - Investigadora, Programa de Psicología, Universidad Católica de Pereira, Pereira, Colombia.  
[eliana.quiroz@ucp.edu.co](mailto:eliana.quiroz@ucp.edu.co)

Melissa García-Meraz

Académica de Tiempo Completo, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.  
[melissa.meraz@psicología.unam.mx](mailto:melissa.meraz@psicología.unam.mx)

Erika Santamaría-Plascencia

Investigadora, Centro de Investigación, Dser Organizacional, New South West, Australia.  
[erika\\_santamaria@hotmail.com](mailto:erika_santamaria@hotmail.com)

### Resumen

El objetivo de este artículo fue analizar las afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. Se utilizó una estrategia asociativa y un diseño predictivo transversal. Participaron 724 trabajadores, de los cuales el 61,6% eran mujeres. Se aplicó una escala sobre afectaciones derivadas por el confinamiento y otra sobre apoyo empresarial para el trabajo ante la COVID-19. Se realizaron análisis factoriales con rotación ortogonal y regresiones múltiples lineales. Se encontraron coeficientes de confiabilidad por alfa de Cronbach de moderados a altos: 0,867 y 0,842. Los resultados resaltan la importancia del liderazgo y la dinámica diaria del trabajador sobre la productividad durante el confinamiento. Ambas escalas presentaron una adecuada estructura factorial y pueden ser utilizadas por organizaciones mexicanas.

**Palabras clave:** COVID-19; teletrabajo; liderazgo; pandemia; salud mental.

### Personal and organizational affectations derived from confinement by COVID-19 in Mexico

#### Abstract

The objective of the paper was to analyze the personal and organizational affectations derived from the confinement during COVID-19 in Mexico. An associative strategy and a transversal predictive design were used. 724 workers participated, of which, 61.6% were women. A scale about affectations derived from confinement and another about the support of the company toward the work activities in the face of the COVID-19 were applied. Factor analyses with orthogonal rotation and multiple linear regressions were performed. It was found moderate to high-reliability coefficients by Cronbach's alpha: 0,867 and 0,842. The results highlight the importance of leadership and the daily worker dynamics on productivity during confinement. Both scales showed an adequate factor structure and can be used by Mexican organizations.

**Keywords:** COVID-19; home office; leadership; pandemic; mental health.

### Efeitos pessoais e organizacionais derivados do confinamento por COVID-19 no México

#### Resumo

Objetivo deste artigo foi analisar os efeitos pessoais e organizacionais derivados do confinamento por COVID-19 no México. Usaram-se uma estratégia associativa e um desenho preditivo transversal. Participaram 724 trabalhadores, dos quais 61,6% eram mulheres. Aplicou-se uma escala de efeitos derivados do confinamento e outra de apoio empresarial ao trabalho frente ao COVID-19. Foram realizadas análise fatorial com rotação ortogonal e regressões lineares múltiplas. Foram encontrados coeficientes de confiabilidade alfa de Cronbach de moderados a altos: 0,867 e 0,842. Os resultados destacam a importância da liderança e da dinâmica diária do trabalhador na produtividade durante o confinamento. Ambas escalas apresentaram estrutura fatorial adequada e podem ser utilizadas por organizações mexicanas.

**Palavras-chave:** COVID-19; teletrabalho; liderança; pandemia; saúde mental.

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: I31; M14; M12.

Cómo citar: Villavicencio-Ayub, E., Quiroz-González, E., García-Meraz, M. y Santamaría-Plascencia, E. (2021). Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 85-93. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>

Recibido: 1-sep-2020

Aceptado: 18-dic-2020

Publicado: 31-mar-2021

## 1. Introducción

A finales de 2019, en China, el doctor Li Wenliang advirtió en redes sociales sobre siete pacientes que tenían una neumonía atípica similar al síndrome respiratorio agudo grave; para el 1.º de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estableció el Equipo de Apoyo a la Gestión de Incidentes y activó el estado de emergencia para abordar el brote. Con ello, comenzó una serie de divulgaciones técnicas de referencia, las cuales contienen evaluaciones de riesgo, recomendaciones, información sobre la situación de los pacientes y la evolución del nuevo coronavirus (Gobierno de México, 2020a; OMS, 2020). El nombre oficial del virus se determinó con las primeras letras de la enfermedad en inglés: *corona* (Co), *virus* (Vi), *disease* (D) y los dos últimos caracteres del año en que se localizó, 2019 (OMS, 2020). La OMS declaró el brote por el nuevo coronavirus como una emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII) y reportó la existencia de 7818 casos en el mundo, la mayoría concentrados en China y 82 en otros 18 países. En febrero de 2020 se confirmó el primer caso en México (Morales, 2020) y en marzo del mismo año la COVID-19 fue declarada por la OMS como pandemia (OMS, 2020); en este mismo mes se inició la cuarentena en México (Gobierno de México, 2020b).

Las situaciones de confinamiento, derivadas de situaciones de emergencia sanitaria, tienen un impacto en la salud y en la vida cotidiana de los ciudadanos. De acuerdo con Sandín, Valiente, García-Escalera y Chorot (2020), el confinamiento genera diferentes efectos psicológicos negativos sobre las personas y afecta su salud mental (Badrfam y Zandifar, 2020). Se han reportado situaciones relacionadas con el intento y consumación del suicidio, incremento del enojo, irritabilidad, insomnio, ansiedad, exhaustividad, pobre concentración, desapego, estrés, así como acciones conducentes a romper la ley (Brooks et al. 2020). Estas situaciones pueden interferir con la productividad organizacional y generar afectaciones directas a la ejecución laboral, incluso pueden generar un rechazo al trabajo y considerar la no ejecución de las labores (Alcover, 2020; Brooks et al., 2020).

Si bien se han explorado los efectos del confinamiento en diversas naciones, en México aún no se reporta evidencia empírica acerca de la afectación psicosocial en los trabajadores. Aunque se reconoce que esta existe, la evidencia acerca de la medición de los efectos en la salud de los individuos, así como la dinámica que se establece entre trabajadores y empresas (a través de líderes y posturas oficiales) aún son desconocidas.

Con base en lo anterior, y con la intención de brindar un acercamiento a la comprensión de las afectaciones personales y organizacionales, se realizó un estudio cuantitativo en el que se abordaron estas dos áreas relevantes. Así, el objetivo de este estudio fue analizar las afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por la COVID-19 en México. Con ello se busca aportar evidencia que facilite el desarrollo de programas que reduzcan el

impacto negativo y contribuyan a lograr los objetivos organizacionales aun en épocas de crisis.

Para lograr este propósito, se realiza un acercamiento conceptual a las afectaciones por COVID-19 y el apoyo empresarial en esta situación de crisis. Posteriormente, con análisis factoriales, el estudio presenta dos escalas para medir las afectaciones personales y laborales ante el confinamiento. Asimismo, se realizan regresiones múltiples para examinar algunas predicciones entre las dimensiones estudiadas. En los resultados se analiza la posibilidad de predecir la productividad a partir de las perturbaciones de la vida diaria y el liderazgo. Finalmente, se analizan las implicaciones de los hallazgos y se presentan algunas limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Afectaciones por la COVID-19

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), la pandemia pone de manifiesto un escenario laboral sin precedentes, pues la pérdida de horas de trabajo a nivel mundial ha sido mayor que la pronosticada para el primer semestre de 2020. Esta situación afecta en mayor medida a países en vía de desarrollo, tal es el caso de México. Como consecuencia de la pandemia, múltiples empresas se han declarado en quiebra (Salanova, 2020). Además, las cuarentenas adoptadas por los diferentes gobiernos han ocasionado cierres de negocios y comercios, lo que ha modificado las formas de trabajo, que, en su mayoría, se están realizando en teletrabajo, aunadas a la constante amenaza de la pérdida del empleo (Alcover, 2020).

Otra consecuencia derivada de esta emergencia sanitaria es la relacionada con la salud mental, que ha traído consigo temores, preocupaciones y perturbación en la vida diaria, pues está alterando el comportamiento individual y cultural, todo lo cual da paso a una nueva forma de vida (Eken, Dee y Fuchs, 2020). Así, la pandemia ha generado un cambio en las rutinas de los individuos, en las relaciones interpersonales, en las dinámicas familiares, en la forma de trabajar, estudiar, divertirse y, en general, de vivir la cotidianidad (Moya y Willis, 2020).

Ante esta situación, las personas pueden experimentar incertidumbre, comportamientos sociales negativos, percepciones distorsionadas sobre el riesgo, angustia, insomnio, ira, aumento en el consumo de alcohol y tabaco y miedo extremo al contagio (Shigemura, Ursano, Morgans-tein, Kurosawa y Benedek, 2020). En este sentido, Sandín et al. (2020) refieren que los miedos más comunes con elevada implicación clínica están asociados a la muerte, la enfermedad y el contagio por COVID-19.

Villalobos (2020) afirma que esta pandemia es uno de los más grandes estresores a los que se ha enfrentado la humanidad, con repercusiones en el plano individual y grupal, por cuanto modifica las relaciones interpersonales; por ejemplo, el confinamiento conlleva un riesgo en el aumento de violencias, como la intrafamiliar o la basada en género. Precisamente, las restricciones de movilidad y el encierro

han contribuido al aumento de las conductas agresivas en los hogares. De este modo, los conflictos que se presentan en el interior de las familias constituyen uno de los principales efectos del confinamiento, que llevan a que espacios como el hogar se conviertan en lugares de miedos y abusos; en otras palabras, en un espacio para perpetuar la violencia. Cabe agregar que los grupos con mayor vulnerabilidad son los niños, niñas y mujeres (López-Hernández y Rubio-Amores, 2020; Souza, Moraes, Hasselmann, Ferreira y Reichenheim, 2020).

### 2.2 Apoyo empresarial para el trabajo

En el ámbito laboral, una vez declarada la pandemia, los países implementaron distintas medidas de prevención y contención necesarias para reducir la transmisión de contagio de la COVID-19. Específicamente en México, esta crisis se suma a las condiciones socioeconómicas que envuelven la economía nacional y la cultura del trabajo, aunadas a los niveles de pobreza, altas tasas de empleo informal, falta de cultura de higiene, entre otros factores que constituyen un mayor riesgo, en comparación con otros países desarrollados (Martínez, Torres y Orozco, 2020).

En este sentido, los acuerdos emitidos por la Secretaría de Salud hacen énfasis en el distanciamiento social para la mitigación de la transmisión del virus, la suspensión temporal de las actividades que involucren la concentración física, tránsito o movilidad de personas (Alcocer, 2020). Por este motivo, las empresas empezaron a efectuar acciones como medida preventiva, modificaron los servicios que ofrecen para prevenir la expansión del virus e implementaron planes de trabajo y contingencia, como la modalidad de teletrabajo para un alto porcentaje de puestos que así lo permitían. Para la reapertura de negocios se mantienen los lineamientos, que incluyen la entrega de equipo sanitario para el personal, como guantes y cubrebocas; un aforo de un 1/3 de su capacidad para restaurantes y tiendas departamentales; y reglas de aislamiento en el interior, horarios escalonados de entrada para evitar aglomeraciones y sanitización de los espacios de trabajo (Alcocer, 2020).

Desde la perspectiva del trabajador y desde las diferentes modalidades de trabajo, las personas han pasado por importantes presiones para ser más productivas; por esto se han aumentado las horas de trabajo y las exigencias, se han diluido los horarios laborales y se ha creado una continua presión por estar conectado y disponible en cualquier momento (Alcover, 2020).

Ante esta situación extraordinaria, uno de los factores centrales en esta “nueva normalidad” laboral es el papel de los líderes, pues, si influyen positivamente a los trabajadores y dirigen la correcta toma de decisiones laborales, se produce un impacto favorable en el desempeño del equipo y, en consecuencia, en la productividad de la empresa (Polícarpo y Borges, 2016). A esto se suman la satisfacción laboral y los factores positivos sobre las percepciones que tiene un trabajador de las condiciones en las que se desenvuelve su actividad profesional en la organización a la que pertenece,

que se transforman en componentes emocionales que inciden en el desempeño (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009).

## 3. Metodología

Estudio con una estrategia asociativa y un diseño predictivo transversal (Ato, López y Benavente, 2013).

### 3.1 Participantes

A partir de un muestreo no probabilístico, participaron 724 personas: 446 mujeres (61,6%) y 278 hombres (38,4%). La invitación a participar en este estudio se llevó a cabo por correo electrónico y redes sociales, como LinkedIn; se les explicó el objetivo del estudio y se les compartió el consentimiento informado, el cual firmaron como requisito para participar. Como criterios de inclusión, los participantes debían tener de 18 años en adelante y contar con experiencia laboral. Dadas las medidas de distanciamiento, se incluyeron en la investigación las personas que voluntariamente decidieron diligenciar los cuestionarios. La [tabla 1](#) muestra las características de los participantes con referencia al sexo, la edad, el número de hijos, el estado civil y la escolaridad.

**Tabla 1.** Datos sociodemográficos de la muestra

Variables	N	%
Edad	18 a 23 años	58
	24 a 40 años	427
	41 a 55 años	196
	56 en adelante	43
N.º hijos	Ninguno	412
	1 a 2 hijos	256
	3 a 4 hijos	54
	Más de 4 hijos	2
Estado civil	Soltero(a)	353
	Casado(a)	214
	Unión libre	122
	Divorciado(a)	30
	Viudo(a)	5
Escolaridad	E. Básica	11
	C. Técnica	121
	Licenciatura	455
	Posgrado	137

Fuente: elaboración propia.

### 3.2 Instrumentos

En la primera escala, afectaciones por COVID-19, se aplicó una batería con dos escalas conformadas por 34 reactivos, dicha batería fue diseñada para la presente investigación. Para la construcción de la batería, se realizaron 30 entrevistas a trabajadores sobre las situaciones que estaban viviendo en relación con su empleo a inicios del confinamiento. Con ello, se redactaron los reactivos que se acercaran a las características encontradas con mayor

frecuencia y que cubrieran las dimensiones que se hipotizaron. La valoración de la validez de contenido se realizó mediante evaluación interjueces, con tres investigadores y consultores expertos en el área de recursos humanos, cada juez calificó una matriz en Excel con las siguientes opciones: 1 punto significaba que estaban de acuerdo con el reactivo en su totalidad, 0,5 que requería algunos cambios en redacción o palabras y 0 si el reactivo se debía eliminar. Posteriormente se llevó a cabo una prueba piloto.

Una vez realizado este procedimiento, la primera escala quedó conformada por 18 reactivos que dan cuenta de las afectaciones derivadas por el confinamiento; dicha escala indaga por las siguientes dimensiones: 1) perturbación de la vida diaria conformada por 4 reactivos (ej. *Me es complicado trabajar en mi casa debido a mi familia*), con una confiabilidad alfa de Cronbach de 0,705; 2) afectaciones económicas con un alfa de Cronbach de 0,811, con 3 reactivos (ej. *Me siento afectado económicamente por la situación de la contingencia del COVID-19*); 3) preocupación, temor/distracciones, con 3 reactivos (ej. *Por las noches, me cuesta trabajo conciliar el sueño, por estar pensando en temas relacionados con la pandemia*), con un alfa de 0,752; 4) temor/distracciones con 5 reactivos (ej. *He incrementado el uso de redes sociales durante la cuarentena*), con un alfa de 0,690; y 5) afectaciones laborales con 3 reactivos (ej. *Me da miedo perder mi empleo*) con un alfa de Cronbach de 0,783. El formato de respuesta de la escala fue tipo Likert con 6 puntos, que van de 1: nunca a 6: siempre.

La segunda escala, apoyo empresarial para el trabajo ante la COVID-19, contempló 16 reactivos, los cuales fueron redactados en formato de afirmaciones. Las dimensiones son 1) liderazgo empresarial con 5 reactivos y una confiabilidad alfa de Cronbach de 0,860 (ej. *He recibido retroalimentación sobre mi trabajo desde que estoy en teletrabajo*); 2) apoyo organizacional con 5 reactivos, alfa de Cronbach de

0,710 (ej. *La empresa ha mostrado interés y ha estado al tanto de mi estado de salud durante la contingencia*); 3) productividad con 4 reactivos y un alfa de Cronbach de 0,710 (ej. *Logro concluir mis actividades laborales diarias trabajando desde casa*); y 4) teletrabajo como un indicador de dos reactivos (ej. *Respeto mis horarios ahora que trabajo en casa*), alfa de Cronbach 0,492. El formato de respuesta fue una escala Likert de 6 opciones de respuesta, que van de 1: nunca a 6: siempre.

### 3.3 Análisis estadísticos

Para comprobar la estructura de las escalas, se realizaron análisis factoriales con rotación ortogonal. Se extrajeron los factores con valores propios mayores a 1. Con el objetivo de predecir el trabajo en casa, por medio de la *productividad* y la *perturbación* de la vida diaria, se realizaron regresiones múltiples lineales. Los análisis estadísticos se efectuaron con los programas SPSS versión 22 y el software R 3.6.1.

## 4. Resultados

### 4.1 Análisis descriptivos

Se analizaron los reactivos por medio del análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal (varimax) y se seleccionaron aquellos que registraron cargas factoriales iguales o superiores a 0,40. El análisis factorial de componentes principales arrojó un índice KMO = 0,857; y la prueba de esfericidad de Bartlett = 3870,075; gl = 153;  $p = 0,000$ . El análisis arrojó la existencia de 5 factores con pesos propios con valores superiores a 1, que explican el 61,3% de la varianza, y coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach de moderados a altos (ver [tabla 2](#)) ([Hernández, Fernández y Baptista, 2014](#)). La escala total tuvo una confiabilidad de 0,867.

**Tabla 2.** Análisis factorial de la escala de afectaciones por COVID-19

1. Perturbación de la vida diaria	
1. Me es complicado trabajar en mi casa debido a mi familia.	0,760
2. Me da miedo contagiarme.	0,674
3. Durante esta cuarentena tengo conflictos familiares importantes.	0,627
4. Me enoja no poder seguir normalmente con mis actividades debido a la contingencia.	0,617
Media = 2,32; DE=1,11; varianza explicada = 31,69%	
2. Afectaciones Económicas	
5. Me siento afectado económicamente por la situación de la contingencia de la COVID-19.	0,898
6. He trabajado más horas o realizado tareas laborales adicionales para evitar perder mi empleo.	0,877
7. Tuve una reducción de ingresos por consecuencia de la pandemia.	0,674
Media = 3,49; DE = 1,57; varianza explicada = 11,43%	
3. Preocupación	
8. El pasar tanto tiempo sin salir de mi casa ha dañado mi salud mental y física.	0,847
9. Considero que la cantidad de artículos que compro aumentó más de lo habitual.	0,753
10. Por las noches me cuesta trabajo conciliar el sueño, por estar pensando en temas relacionados con la pandemia.	0,691
Media = 2,69; DE = 1,26; varianza explicada = 7,81%	
4. Temor/Distracciones	
11. Me da temor quedarme sin trabajo durante la contingencia por la COVID-19.	0,717

**Tabla 2.** Análisis factorial de la escala de afectaciones por COVID-19 (continuación)

12. Acudo al supermercado con más frecuencia que antes	0,632
13. He dejado de disfrutar mi trabajo ahora que lo hago desde casa por la contingencia.	0,605
14. Me deprime no tener certeza de cuándo terminará la contingencia.	0,509
15. He incrementado el uso de redes sociales durante la cuarentena.	0,447
Media = 3,82; DE = 1,04; varianza explicada = 6,24%	
5. Afectaciones Laborales	
16. Perdí mi empleo durante la pandemia.	0,763
17. El tener que salir a trabajar o comprar insumos me causa ansiedad.	0,707
18. Me da miedo perder mi empleo.	0,668
Media = 3,54; DE = 1,56; varianza explicada = 5,92%	

Nota: la segunda columna indica los pesos factoriales de cada reactivo. Al terminar la descripción de reactivos se anota la media, la Desviación Estándar (DE) y la varianza explicada.

Fuente: elaboración propia.

El análisis factorial de componentes principales arrojó un índice KMO = 0,862; y la prueba de esfericidad de Bartlett = 2942,268; gl = 120; p = 0,000. El análisis arrojó la existencia de 3 factores con pesos propios con valores superiores a 1, que explican el 62,14% de la varianza y coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach de moderados a altos (ver [tabla 3](#)) ([Hernández et al., 2014](#)).

La escala total tiene una confiabilidad de 0,842.

Los resultados de la regresión lineal múltiple indican que la *productividad* está predicha de manera positiva por el *liderazgo* de la empresa (0,30) y por el apoyo de la organización (0,18), principalmente; y, de manera negativa, por el *temor* (-0,14) y la *perturbación* (-0,08), tal como se presenta en la [tabla 4](#).

**Tabla 3.** Análisis factorial de la escala de apoyo empresarial para el trabajo ante COVID-19

1. Liderazgo empresarial	
1. He recibido retroalimentación sobre mi trabajo desde que estoy en teletrabajo.	0,819
2. Considero que mi jefe tiene el entrenamiento para liderar al equipo bajo estas circunstancias.	0,767
3. Mi jefe ha establecido canales de comunicación para dar seguimiento a los proyectos y actividades de trabajo.	0,716
4. Me coordino con mis superiores para plantear objetivos cada semana.	0,679
5. Mi jefe y/o compañeros de trabajo mantienen comunicación conmigo después de mi horario laboral para solicitarme atiende asuntos laborales.	0,645
Media = 3,99; DE = 1,49; varianza explicada = 34,00%	
2. Apoyo organizacional	
6. La empresa ha mostrado interés y ha estado al tanto de mi estado de salud durante la contingencia.	0,734
7. Me han mantenido informado de las formas de trabajo y cambios que ha presentado la empresa durante el período de la contingencia.	0,698
8. La empresa es flexible con la entrega de mis actividades durante la emergencia sanitaria.	0,690
9. La empresa brinda el apoyo necesario para realizar teletrabajo aunque no estemos en contingencia.	0,656
10. Ante la emergencia sanitaria la empresa me facilitó las herramientas para cumplir mi trabajo.	0,580
Media = 4,07; DE = 1,68; varianza explicada=11,64%	
3. Productividad	
11. Logro concluir con mis actividades laborales diarias trabajando desde casa.	0,809
12. La empresa adoptó las medidas de prevención e higiene suficientes para evitar contagios en las áreas de trabajo.	0,713
13. Disfruto el trabajar desde casa.	0,666
14. Realizo más actividades laborales desde casa que en la oficina.	0,615
Media = 4,04; DE = 1,49; varianza explicada = 9,14%	
4. Teletrabajo	
15. Respeto mis horarios ahora que trabajo en casa	0,806
16. Es posible realizar mis labores en la modalidad de teletrabajo	0,778
Media = 3,48; DE = 1,40; varianza explicada = 7,35%	

Nota: la segunda columna indica los pesos factoriales de cada reactivo. Al terminar la descripción de reactivos se anota la media, la Desviación Estándar (DE) y la varianza explicada.

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 4.** Resultados de la regresión al utilizar Productividad como variable criterio

Predictor	<i>b</i>	<i>b</i> 95% CI [LL; UL]	<i>beta</i>	<i>beta</i> 95% CI [LL; UL]	<i>sr</i> <sup>2</sup>	<i>sr</i> <sup>2</sup> 95% CI [LL; UL]	<i>r</i>
(Intercept)	8,18**	[4,92; 11,45]					
LiderazgoE	0,24**	[0,17; 0,32]	0,30	[0,21; 0,40]	0,05	[0,02; 0,08]	0,45**
AOrganización	0,15**	[0,07; 0,23]	0,18	[0,08; 0,27]	0,02	[-0,00; 0,03]	0,41**
Perturbación	-0,11*	[-0,21; -0,00]	-0,08	[-0,16; -0,00]	0,00	[-0,00; 0,01]	-0,22**
AEconómicas	0,02	[-0,07; 0,11]	0,01	[-0,06; 0,09]	0,00	[-0,00; 0,00]	-0,13**
Temor	-0,16**	[-0,25; -0,07]	-0,14	[-0,23; -0,06]	0,01	[-0,00; 0,03]	-0,22**
Preocupación	0,01	[-0,12; 0,14]	0,01	[-0,08; 0,09]	0,00	[-0,00; 0,00]	-0,12**
Escolaridad	1,03**	[0,46; 1,60]	0,12	[0,05; 0,19]	0,02	[-0,00; 0,03]	0,12**
Preocupación	-0,06	[-0,17; 0,06]	-0,04	[-0,13; 0,04]	,00	[-0,00; 0,01]	-0,16**
<i>R</i> <sup>2</sup> = 0,290**95% CI [0,22; 0,34]							

Nota: un peso *b* significativo indica que el peso *beta* y la correlación semiparcial también son significativos. *b* representa ponderaciones de regresión no estandarizadas. *Beta* indica los pesos de regresión estandarizados. *sr*<sup>2</sup> representa la correlación semiparcial al cuadrado. La letra *r* representa la correlación de orden cero. LL y UL indican los límites superior e inferior de un intervalo de confianza, respectivamente. \* indica *p* < 0,05. \*\* indica *p* < 0,01. Fuente: elaboración propia.

Dada la importancia del liderazgo en la empresa, se realizó un análisis de regresión simple, tomando como variable criterio la *productividad*, y el *liderazgo* como variable predictora. Se encontró una relación que explica una *R*<sup>2</sup> de 0,205\*\*0,95%, CI [0,15; 0,26].

En el segundo análisis, y con el objetivo de predecir la *perturbación* de la vida diaria, se realizó una regresión lineal múltiple. La [tabla 5](#) muestra que la *perturbación* está predicha de manera positiva por el *temor* (0,30), la *preocupación* (0,15) y las *afectaciones laborales* (0,16). De manera negativa, está predicha por la *productividad* (-0,36).

## 5. Conclusiones

El propósito de este estudio fue analizar las afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. Los resultados arrojaron información sobre la vida diaria del trabajador, así como la

importancia del liderazgo dentro del bienestar en el binomio empresa-trabajador.

Para diseñar los instrumentos de medición sobre afectaciones y apoyo empresarial, se partió de un modelo hipotetizado, como un acercamiento a dos fenómenos relevantes en México. En primer lugar, en la afectación derivada del confinamiento por la pandemia, se consideraron dimensiones relacionadas con la perturbación de la vida diaria, afectaciones económicas, preocupación, temor y afectaciones laborales. Este primer instrumento mostró una adecuada estructura factorial, que explicó el 61,3% de la varianza, con una confiabilidad de 0,867. Existe evidencia que muestra el efecto sobre la calidad de vida de los ciudadanos y los trabajadores. Esta afecta su bienestar incluso en lo relacionado con la esfera laboral, pues causa incertidumbre, pero también un rechazo a la ejecución de las labores o su abandono (Alcover, 2020; Brooks et al., 2020).

**Tabla 5.** Resultados de la regresión al utilizar Perturbación de la vida diaria como variable criterio

Predictor	<i>b</i>	<i>b</i> 95% CI [LL; UL]	<i>beta</i>	<i>beta</i> 95% CI [LL; UL]	<i>sr</i> <sup>2</sup>	<i>sr</i> <sup>2</sup> 95% CI [LL; UL]	<i>r</i>
(Intercepto)	6,40**	[4,81; 8,00]					
Preocupación	0,14**	[0,07; 0,22]	0,15	[0,07; 0,24]	0,01	[-0,00; 0,02]	0,45**
Temor	0,23**	[0,17; 0,30]	0,30	[0,22; 0,38]	0,05	[0,02; 0,07]	0,53**
ALaborales	0,15**	[0,08; 0,22]	0,16	[0,09; 0,24]	0,02	[0,00; 0,03]	0,39**
AEconómicas	0,10**	[0,03; 0,16]	0,11	[0,04; 0,18]	0,01	[-0,00; 0,02]	0,37**
Productividad	-0,30**	[-0,35; -0,25]	-0,36	[-0,42; -0,30]	0,12	[0,08; 0,16]	-0,47**
Teletrabajo	0,19**	[0,09; 0,29]	0,12	[0,06; 0,18]	0,01	[-0,00; 0,03]	0,27**
<i>R</i> <sup>2</sup> = 0,534**95% CI [0,47; 0,58]							

Nota: un peso *b* significativo indica que el peso *beta* y la correlación semiparcial también son significativos. *b* representa ponderaciones de regresión no estandarizadas. *Beta* indica los pesos de regresión estandarizados. *sr*<sup>2</sup> representa la correlación semiparcial al cuadrado. La letra *r* representa la correlación de orden cero. LL y UL indican los límites superior e inferior de un intervalo de confianza, respectivamente. \* indica *p* < 0,05. \*\* indica *p* < 0,01. Fuente: elaboración propia.

De hecho, la dimensión con la media más alta (3,82) fue el temor/distracciones. Esta dimensión es relevante porque combina, no solo de manera empírica, sino también teórica, el temor de quedarse sin trabajo, de dejar de disfrutar el trabajo en casa, pero también de usar más las redes sociales e ir más al supermercado. Empíricamente, esto es relevante, dado que en un primer momento se podría pensar que no existe relación entre estos tipos de preguntas. Sin embargo, lo que muestran los resultados es que las personas reportan incertidumbre laboral y un incremento en el uso de distractores. Esto es significativo si se discute a la luz de evidencia previa que afirma que las personas pueden tener un sentimiento de que es mejor abandonar la ejecución laboral por la baja en la productividad [Brooks et al., 2020].

El segundo instrumento puesto a comprobación empírica enfatiza en el apoyo empresarial y el reporte de la posibilidad de realizar el trabajo desde casa. Este instrumento se conformó por 4 dimensiones que explican el 62,14% de la varianza y una confiabilidad de 0,842. Dos dimensiones son fundamentales en la diada empleado-empresa: el liderazgo y la política empresarial que permiten y fomentan el trabajo independiente. En este caso, se hipotizaron estas dos dimensiones y se comprobaron empíricamente.

El liderazgo es fundamental para el desarrollo del trabajador; esto implica que el líder genere influencia en sus seguidores [Rojero-Jiménez, Gómez-Romero y Quintero-Robles, 2019]. El papel del líder va mucho más allá de ser el jefe inmediato. El líder tiene en sus manos la posibilidad de influir positivamente en los trabajadores y dirigir de forma correcta las decisiones laborales, tanto en el desempeño como en la productividad [Policarpo y Borges, 2016].

Dos dimensiones más se formaron en relación con el teletrabajo. De manera interesante, se hipotizó una dimensión; sin embargo, el análisis factorial mostró dos dimensiones. La primera, productividad, hace referencia al trabajo en casa que el trabajador logra concluir, que realiza mejor y con disfrute. Esta área positiva está ligada, por supuesto, con la adopción de medidas de prevención e higiene por parte de la empresa, que le permiten al trabajador permanecer en casa. Una segunda dimensión hace referencia al teletrabajo como el respeto a los horarios de trabajo y la posibilidad de realizar el trabajo en casa. Este factor obtuvo un puntaje menor que el de productividad (la media de teletrabajo fue de 3,48 y la de productividad, de 4,04).

Esto se debe, posiblemente, a que los trabajadores ven como dos áreas diferentes el lograr culminar con sus actividades en casa y la posibilidad de cumplirlas en un horario laboral que no interfiera con el resto de la vida diaria. Quizás esto se deba a que la falta de regulación del trabajo en casa no permite que exista un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. De hecho, pocas personas estaban preparadas para pasar a laborar en sus hogares, lo que puede provocar que se instalen "oficinas" en áreas que antes estaban dedicadas a la convivencia familiar, por lo que el confinamiento

pone a prueba los vínculos afectivos de los integrantes de las familias [Extremera, 2020]. Aunado a ello, se tiene evidencia de que las relaciones interpersonales dentro del hogar han sido trastocadas por el confinamiento, lo que ha llevado a conflictos en la vida personal y familiar, tanto en lo referente al aumento de la violencia como a las desigualdades asociadas al género [Villalobos, 2020].

Sobre la predicción de la productividad y la perturbación de la vida diaria, es bien sabido que una parte fundamental de la vida del trabajador se relaciona con la capacidad para realizar su trabajo en el tiempo necesario para ello. En el instrumento, la dimensión de productividad quedó constituida por reactivos que hacen referencia a la realización del trabajo de manera apropiada, satisfactoria y mejor que en la oficina.

A través de una regresión lineal múltiple, se encontró que el liderazgo, el apoyo de la organización y la escolaridad son aspectos fundamentales para su desarrollo. El modelo presenta, además, una predicción negativa de la perturbación, el temor y la preocupación, lo que explica un 29% de la varianza. El liderazgo es tan importante que por sí solo explica el 20% de la varianza.

Este resultado es fundamental, pues los directivos no deben olvidar que los líderes son pieza clave para conectar a la empresa con los trabajadores. Un líder debe ser capaz de hacerle saber al trabajador qué se espera de él y brindar retroalimentación acerca de su desempeño. Así, el liderazgo transformacional como recurso social se convierte en un elemento protagónico en la consolidación de organizaciones saludables [Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015]. En este sentido, Calderón [2020] afirma que, hoy más que nunca, las organizaciones requieren que sus líderes enfrenten diversos retos; por tanto, seguramente, será necesario hablar de un nuevo liderazgo que se caracterice esencialmente por desarrollar la autonomía, el autocontrol y la capacidad creativa en sus equipos de trabajo. Cabe mencionar que este liderazgo debe ser tanto a nivel organizacional como gubernamental [Cruz, Culebro y Méndez, 2020].

Por otra parte, el temor, la perturbación y la preocupación se muestran como factores que pueden influir de manera negativa sobre la productividad. Por lo que cuantas menos dificultades de índole familiar y personal se vivan, mejor será el desempeño del trabajador.

En una segunda predicción, se realizó una regresión lineal múltiple con la perturbación de la vida diaria como variable criterio. Los resultados indican que el miedo al contagio, los conflictos familiares y la falta de seguimiento de los patrones de vida habituales están relacionados con el temor, la preocupación y las afectaciones económicas. Este resultado muestra un tamiz de afectaciones en el ámbito emocional que solo son contrastadas de manera negativa por la productividad; es decir, a mayor productividad y satisfacción con el trabajo en casa, menor perturbación de la vida diaria.



Este hallazgo señala la importancia de que los individuos se sientan en un ambiente favorable para realizar sus actividades laborales, para impactar en la vida familiar y diaria de manera positiva. Cabe recordar que las organizaciones requieren acciones que contribuyan al logro de los objetivos y sean altamente productivas [Koontz y Weihrich, 2004]. Claro está que una vida familiar poco conflictiva y la tranquilidad en el hogar impactan en la productividad del individuo.

De manera interesante, la productividad, abordada desde el punto de vista de este modelo como el cumplimiento de las labores y la satisfacción con ellas, impacta para que exista menos perturbación. En cambio, el trabajo en casa, visto como la posibilidad de mantener un horario y de tener un espacio de trabajo, impacta de manera positiva en la perturbación. Este resultado abre la discusión entre la realización de un trabajo productivo y satisfactorio y la posibilidad de realizarlo en condiciones reguladas [Sandín et al., 2020]. Lo anterior refuerza las propuestas de estar alertas a los efectos de la pandemia sobre la salud mental y de llevar a cabo investigación en diferentes culturas, particularmente en aquellos países con poblaciones vulnerables y de mayor afectación por la pandemia [Rajkumar, 2020].

A pesar de que el presente estudio claramente apoya las propuestas presentadas, es importante reconocer varias limitaciones. Primero, en México no existen instrumentos que sirvan de guía acerca de las afectaciones personales y laborales derivadas del confinamiento, ya sea por una emergencia sanitaria u otro tipo de emergencia. Segundo, es importante seguir obteniendo información empírica acerca de estas consecuencias. De esta manera, estudios posteriores podrían ubicar el uso de redes sociales y la distracción como una dimensión o instrumento independiente que mida las formas en que las personas enfrentan el aislamiento y el miedo ante una situación de emergencia. Tercero, al ser un estudio con un muestreo a conveniencia, la mayoría de los participantes fueron mujeres, entre los 24 a 40 años, sin hijos; además, el estado civil que predominó fue soltero y la escolaridad se concentró mayoritariamente en participantes con licenciatura. Con base en lo anterior, sería interesante en futuros estudios contar con muestras homogéneas, dado que las particularidades del colectivo que aquí participó podrían marcar una tendencia en los resultados.

Por otro lado, y aun cuando no se contemplaron el liderazgo y el apoyo organizacional como una sola dimensión, es claro que deben medirse dimensiones relacionadas con el abuso del teletrabajo, las jornadas fuera de horario laboral, la comunicación con jefes y compañeros durante el tiempo laboral y extralaboral, pues son aspectos que pueden estar afectando la calidad de vida en el trabajo. Por tanto, podrían también ser dimensiones independientes de análisis. Más allá de estas limitaciones, esta investigación puede ser vista como un primer paso para integrar las afectaciones del confinamiento por emergencia sanitaria sobre

los trabajadores y una línea de investigación que combine esfuerzos laborales y estructura organizacional.

## Financiación

Este trabajo de investigación fue financiado por el proyecto UNAM-PAPIIT IN311120 y contó con la participación de la Universidad Católica de Pereira (Colombia).

## Conflicto de intereses

Las autoras declaran no tener conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 323-350.  
<https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Alcocer, J. (14 de marzo de 2020). 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 (COVID-19). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 27 de agosto del 2020, de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020)
- Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia del COVID-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 1-7.
- Ato, M., López, J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Badrfam, R. y Zandifar, A. (2020). COVID-19 and mental health: An Iranian perspective. *Asian Journal of Psychiatry*, 54, 1-2.  
<https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102266>
- Brooks, S., Webster, R., Smith, L., Woodland, L., Wessely, D., Greenberg, N. y Rubin, G. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Calderón, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, 21, 1-8.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>
- Cruz, P., Culebro, J. y Méndez, B. (2020). Gobiernos Locales Buen Gobierno. *Revista Buen Gobierno*, 29, 1-18.  
[https://doi.org/10.35247/buengob\\_29\\_05](https://doi.org/10.35247/buengob_29_05)
- Eken, H., Dee, E. y Fuchs, D. (2020). Letter to the Editor: COVID-19. An opportunity to study mental health at the individual and population levels. *Journal of Psychiatric Research*, 129, 15-16.  
<https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.05.032>
- Extremera, N. (2020). Afrontando el estrés causado por la pandemia COVID-19: futura agenda de investigación desde la inteligencia emocional. *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 631-638.  
<https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1783857>
- Gobierno de México. (2020a). Aviso epidemiológico. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de:  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/532749/07-febrero\\_2020\\_AE-Nuevo\\_Coronavirus\\_2019\\_nCoV.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/532749/07-febrero_2020_AE-Nuevo_Coronavirus_2019_nCoV.pdf)
- Gobierno de México. (2020b). Jornada Nacional de Sana Distancia. Recuperado el 16 de julio de 2020, de:  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/541687/Jornada\\_Nacional\\_de\\_Sana\\_Distancia.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/541687/Jornada_Nacional_de_Sana_Distancia.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración* (12.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- López-Hernández, E. y Rubio-Amores, D. (2020). Reflexiones sobre la violencia intrafamiliar y violencia de género durante emergencia por COVID-19. *CienciaAmérica*, 9(2), 1-10. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.319>
- Martínez, J., Torres, C. y Orozco, E. (2020). *Características, medidas de política pública y riesgos de la pandemia del Covid-19*. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4816/Covid19%20%28doc%20de%20trabajo%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, A. (28 de febrero de 2020). Se confirma primer caso de coronavirus en México. *El Universal*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/sociedad/coronavirus-en-mexico-confirman-primer-caso>
- Moya, M. y Willis, G. (2020). La psicología social ante la pandemia del COVID-19. *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 590-599. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1786792>
- 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. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_749470.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_749470.pdf)
- OMS (2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de: <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Policarpo, R. y Borges, R. (2016). Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Economia e Gestão*, 16(45), 78-102. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p78>
- Rajkumar, R. (2020). COVID-19 and mental health: A review of the existing literature. *Asian Journal of Psychiatry*, 52, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102066>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. y Quintero-Robles, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Salanova, M. (2020). ¿Cómo sobrevivir al covid-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional. *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 670-676. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Sandín, B., Valiente, R., García-Escalera, J. y Chorot, P. (2020). Impacto psicológico de la pandemia de COVID-19: efectos negativos y positivos en población española asociados al periodo de confinamiento nacional. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 25(1), 1-22. <https://doi.org/10.5944/rppc.27569>
- Shigemura, J., Ursano, R., Morganstein, J., Kurosawa, M. y Benedek, D. (2020). Public responses to the novel 2019 coronavirus (2019-nCoV) in Japan: Mental health consequences and target populations. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, 74(4), 281-282. <https://doi.org/10.1111/pcn.12988>
- Souza, E., Moraes, C., Hasselmann, M., Ferreira, S. y Reichenheim, M. (2020). A violência contra mulheres, crianças e adolescentes em tempos de pandemia pela COVID-19: panorama, motivações e formas de enfrentamento. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(4), 1-6. <https://doi.org/10.1590/0102-311x00074420>
- Villalobos, F. (2020). Psicología y salud mental, los retos que nos ha develado el COVID-19. En N. Molina (Ed.), *Psicología en contextos de COVID-19, desafíos poscuarentena en Colombia* (pp. 91-102). Bogotá: Ascófapsi.