Capítulo 5

Socialización, bienestar laboral y resiliencia organizacional post-covid

José Luis Calderón Mafud

Introducción

En diciembre de 2019, la covid-19 se propagó por el resto del mundo y la Organización Mundial de la Salud (OMS) la declaró el 11 de marzo de 2020 como pandemia global. La suspensión de las actividades educativas y laborales fue la medida de restricción más extendida para frenar la expansión del coronavirus. Sólo las actividades laborales consideradas esenciales para las economías continuaron operando (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2021). En el resto de los centros de trabajo las medidas incluyeron suspender las fuentes de empleo (hasta 400'000,000 a nivel mundial), disminuir su frecuencia y remuneración económica (Hasta 255´000,000 de ETC[1]), así como establecer formas de organización del trabajo, que iban desde mantener la asistencia a trabajar de forma remota, pasando por combinaciones entre estas opciones, para evitar el contagio de las personas y dar continuidad a las operaciones de las organizaciones (OIT, 2021).

De acuerdo con un documento publicado por la Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro (CONSAR, 2022), en México se

[1] ETC: Empleos equivalentes a tiempo completo (para una semana laboral de 48 horas).

perdieron 12´500,000 de puestos de trabajo entre marzo y abril del 2020 de acuerdo con cifras del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). De todos los eventos de pérdida de empleo, 10´400,000 eran informales y 2´100,000 formales. Entre junio y julio de 2020, se observó la mayor cantidad de empleos perdidos, contándose la mayor parte entre las unidades económicas del sector servicios (63% de los empleos perdidos en la informalidad entre el primer trimestre del 2020 y el mismo periodo del 2021). Al analizar la incidencia de pérdida de empleos, fueron los jóvenes de 15 a 34 años (242,000 puestos de trabajo[2]), personas con bajos salarios (entre 1 SM[3] y 3 UMA´s[4]) y empresas pequeñas (82.5% de los puestos de trabajo perdidos[5]).

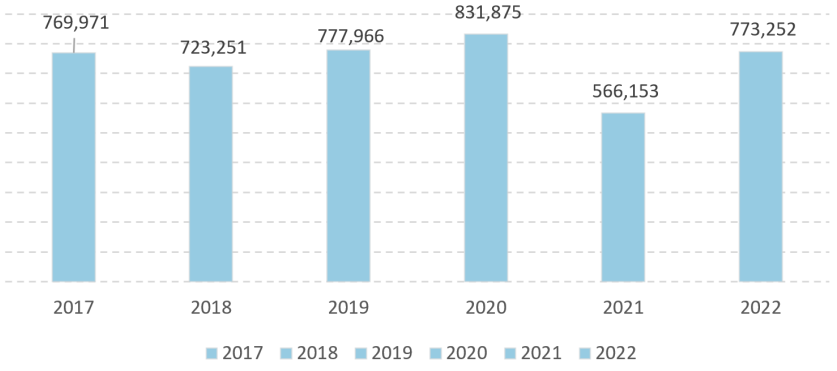
El INEGI de México define el abandono de empleo como la situación en la que un trabajador deja de presentarse a su lugar de trabajo, sin haber renunciado formalmente o sin haber acordado con su empleador una terminación del contrato de trabajo. Las causas que estudia este organismo son: a) Insatisfacción laboral: cuando un trabajador no se siente satisfecho con las condiciones laborales, el ambiente de trabajo, el salario, las tareas asignadas, entre otros aspectos, puede sentirse desmotivado y buscar otras opciones. b) Problemas personales: situaciones personales como enfermedades, problemas familiares, divorcios, entre otros, pueden afectar la capacidad de un trabajador para cumplir con sus responsabilidades laborales. c) Conflictos con compañeros o superiores: la falta de comunicación o el trato hostil pueden generar conflictos en el lugar de trabajo, lo que puede afectar la motivación y el rendimiento de los trabajadores. d) Falta de oportunidades de crecimiento: cuando los trabajadores no ven oportunidades de crecimiento o desarrollo en la empresa, pueden buscar otras opciones que les ofrezcan mejores perspectivas.

[2] De marzo de 2020 a mayo de 2021.
[3] Salario Mínimo.
[4] Unidad de Medida y Actualización.
[5] De 6 a 250 empleados, entre marzo de 2020 a mayo de 2021.

Por otra parte, en México 773,252 personas abandonaron su empleo en 2022. La tendencia del comportamiento de este fenómeno es relativamente estable y se mantiene en incremento desde hace al menos 10 años. Como se puede observar en la Gráfica 5.1, a diferencia de lo publicado por medios relacionados con la administración y negocios, que sostienen que existe un fenómeno llamado Gran Renuncia o *Great Resignation*, que supuestamente es el efecto del estrés laboral o las condiciones de los empleos originados por la pandemia. Tal condición tampoco es verídica en otros países, como se muestra en la Gráfica 5.2 *Abandono de empleo en Estados Unidos*, donde se observa la misma tendencia al alza. Lo cual no significa que no hayan existido problemas asociados a la salud mental en las empresas. Las causas han sido ampliamente estudiadas, sin embargo, no han sido objeto de intervenciones directas y su tendencia se mantiene estable en un incremento ligero, pero constante.

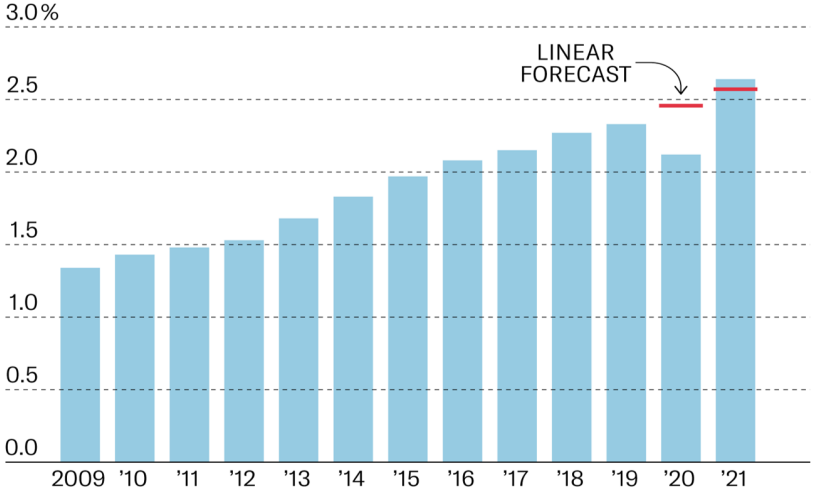
En las Gráfica 5.1 y 5.2 se puede observar la tendencia de los eventos de abandono de empleo en México y Estados Unidos, en ambos casos la tendencia se mantiene, variando únicamente al concluir la pandemia en 2020 en Estados Unidos y en 2021 en México, pudiendo explicarse dicha variación en relación con la decisión de muchas personas de evitar abandonar el empleo por las causas que se mencionan posteriormente, ante la incertidumbre, cambios en las formas de trabajo y principalmente debido a la disminución de los ingresos de las familias a causa de la pérdida de los empleos durante la pandemia o la disminución de los ingresos en el mismo periodo.

Gráfica 5.1
Eventos de abandono de empleo en México 2016-2022



Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE, INEGI.

Gráfica 5.2
Proporción de trabajadores que dejaron voluntariamente sus empleos en Estados Unidos de 2009 – 2021



Fuente: Tomado de Fuller, J., y Kerr, W. (2022, marzo 23). The Great Resignation didn't start with the pandemic. *Harvard business review*. https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt- a partir de datos del *Bureau of labor Statistics* calculado por los autores de este artículo.

El abandono de empleo implica que población económicamente activa y calificada deja un puesto de trabajo por voluntad propia, a causa de situaciones de índole personal u organizacional, por lo que resulta de importancia estratégica para la gestión de organizaciones, ya que las causas de abandono de empleo reflejan condiciones propias de la cultura organizacional, de las condiciones de trabajo o del comportamiento organizacional que son previsibles y se pueden gestionar para mejorarse.

Una de las razones más relevantes para revisar este fenómeno, es que está asociado a la productividad laboral. En México este factor se mide continuamente basado en la cantidad de horas trabajadas o en el valor de la producción, en cualquier caso, la productividad laboral, un indicador relevante para la competitividad de México, se ve afectado por el fenómeno de abandono de empleo.[6.]

Por ejemplo, en 2022 (Gráfica 5.3), 86,106 personas de 15 a 19 años, y 58,115 de 20 a 29 años, abandonaron sus empleos para retomar sus estudios; mientras que para los grupos etarios de 20 a 29 años, de 40 a 60 años o más, la causa principal fue que las condiciones laborales se deterioraron o representaban un riesgo para la salud.

Esto mismo manifiestan Estrada *et al*., (2022) que analizaron los efectos de la pandemia en las MiPymes de cinco estados del Norte de México, donde encontraron que las consecuencias para las MiPymes fueron principalmente la falta de capacidad para atender compromisos de pago de sueldos, la insolvencia frente a acreedores y esencialmente la ausencia de políticas públicas que brindaran apoyo a las empresas, lo que pudo repercutir en que las condiciones de precariedad laboral se agudizaron.

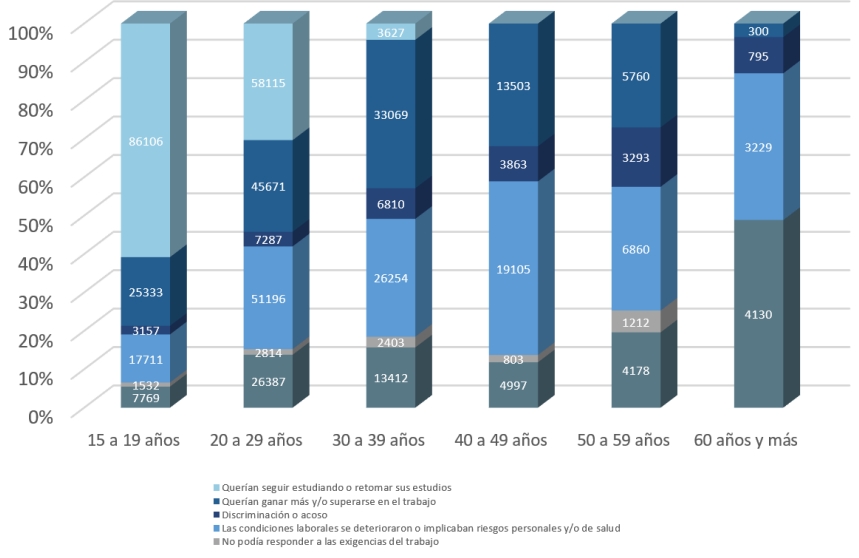
Por otro lado, aunque no ocupan la mayor frecuencia, los conflictos con superiores o compañeros, son especialmente relevantes

[6] El Índice Global de Productividad Laboral de la Economía Se obtiene al relacionar dos variables agregadas de la economía del país, obtenidas de dos fuentes de información: El Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM), que genera el Producto Interno Bruto (PIB) trimestral en términos reales, base 2013 y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, Nueva Edición (ENOEN), que capta información trimestral del número de ocupados en el país y del número de horas trabajadas.

entre los 20 y 29 años, y de los 30 a los 39. Querer ganar o superarse en el empleo es otra de las causas principales para abandonar el empleo, y aunque tiene menor relevancia la discriminación y el acoso es una de las razones por las que las personas deciden dejar un puesto de trabajo.

Gráfica 5.3

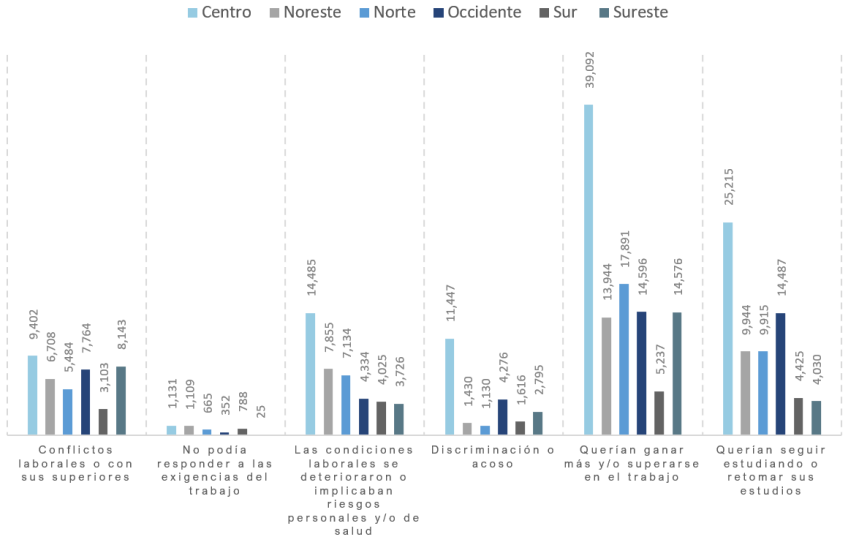
Eventos de abandono de empleo en 2022 por grupos de edad



Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE, INEGI.

La presencia de dichas causas es diferente en cada región del país y aunque como se observa en el Gráfica 5.4, la región centro presenta una mayor frecuencia en todos los motivos de abandono de empleo; ésta es más acentuada cuando las personas deciden dejar un puesto de trabajo a causa de querer superarse o retomar sus estudios, al igual que los casos en que las personas abandonaron sus empleos por tener condiciones laborales riesgosas o deterioradas, además de tener la mayor frecuencia de casos de discriminación y acoso.

Gráfica 5.4
Causas de abandono de empleo por Región[7]



Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE, INEGI.

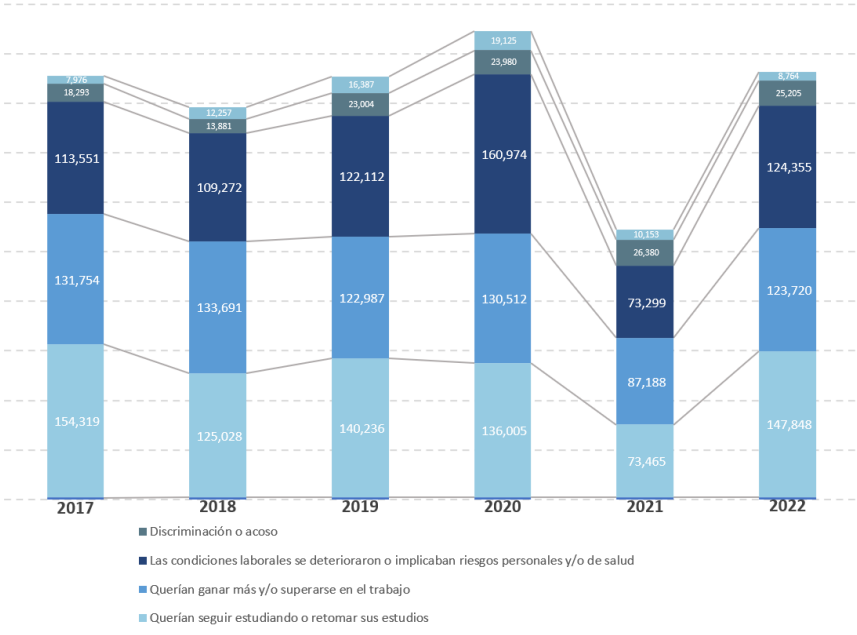
Aunque es verdad que debido a la concentración de empleo, las cifras relativas podrían evidenciar con claridad el análisis de las causas regionales de abandono de empleo, al observar las frecuencias es posible advertir su similitud con los datos de los efectos de la covid-19, de un estudio descriptivo realizado con resultados del INEGI mediante el Estudio sobre la Demografía de los Negocios en México, que encontraron mayor impacto de la disminución de ingresos, respecto a la esperanza de vida, así como falta de acceso al financiamiento, lo cual se relaciona mayormente con la imposibilidad de los

[7] Las regiones se conformaron usando un criterio geográfico. Centro: Hidalgo, Ciudad de México, Estado de México, Puebla, Tlaxcala y Querétaro. Occidente: Aguascalientes, Colima, Jalisco, Nayarit, Michoacán y Guanajuato. Noreste: Tamaulipas, San Luis Potosí, Nuevo León y Coahuila. Norte: Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Zacatecas, Baja California Sur y Baja California. Sur: Morelos, Guerrero, Oaxaca y Chiapas. Sureste: Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo.

negocios de mantener los ingresos, así como el deterioro de las condiciones laborales (Estrada *et al*., 2022).

Al analizar las causas de abandono de empleo, se puede advertir que la mayor parte de ellas, han sido estudiadas por el comportamiento organizacional y se han relacionado por ejemplo con el compromiso organizacional (deseos de ganar más y superarse), factores de riesgo psicosocial (condiciones laborales deterioradas y acoso laboral), capacitación y entrenamiento (no poder responder a las exigencias del empleo), y finalmente problemas de liderazgo y relaciones interpersonales (conflictos laborales o con sus superiores). Todas estas relaciones han sido estudiadas por la investigación en cultura organizacional, específicamente tratan de la capacidad de las personas para adaptarse al trabajo y de las organizaciones para satisfacer las necesidades de los colaboradores. Por sus implicaciones en el bienestar y en la productividad, es de especial interés para los estudios de competitividad, organización y psicología industrial, ya que en este fenómeno residen importantes factores que repercuten en las organizaciones actuales.

Gráfica 5.5
Causas de abandono de empleo en México 2017 – 2022



Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE, INEGI.
Nota. Se omiten las causas: Otros, No identificado, Porque un familiar le pidió que dejara de trabajar y Matrimonio o Embarazo.

Finalmente, como se puede observar en la Gráfica 5.5 *Causas de abandono de empleo en México 2017-2022*, la frecuencia y tendencia de los motivos de abandono de empleo es similar en cada uno de los años, excepto porque las condiciones laborales se incrementaron notoriamente en el 2020, y en el 2021 el fenómeno de abandono de empleo se redujo, por efecto de la pérdida de empleo durante la pandemia de covid-19 en el 2020.

Es válido afirmar que el abandono de empleo es un fenómeno habitual en México, que afecta principalmente a las empresas de las regiones económicamente más productivas y a la fuerza de trabajo más joven, como se puede consultar en los eventos de abandono de

empleo de INEGI[8], y que además se vio acentuada por los riesgos que implicaba trabajar durante la pandemia en 2020, en donde la ausencia de vacunas y la cantidad de muertes crearon condiciones biosanitarias de alto riesgo.

También se puede afirmar que el abandono de empleo es un problema endémico en México y que afecta a la productividad laboral al crear rotación de personal, muchas veces bien calificado, a causa de que las personas deciden buscar oportunidades para el crecimiento y la mejora económica, evitan exponerse a condiciones de trabajo y riesgos para la salud, deciden volver a estudiar; y a causa de que los conflictos con líderes y compañeros los motivan a dejar el empleo.

Debido a lo anterior, nos planteamos revisar la pérdida de empleo de forma general y en específico, el abandono de empleo como un fenómeno vinculado a aspectos de la gestión organizacional, las condiciones de trabajo y el bienestar de los trabajadores. Se discuten de forma teórica estos fenómenos desde el punto de vista del proceso de socialización organizacional, por su importancia en la adaptabilidad, el desempeño y sus efectos probados sobre el bienestar y el *work engagement*, lo cual es condición para desarrollar capacidades para la productividad, innovación y resiliencia; estas tres capacidades son especialmente relevantes para la gestión organizacional en la actualidad debido a la volatilidad y turbulencia de los cambios sociales, tecnológicos y sanitarios.

Como metodología, se revisarán los aspectos de cada variable que influyen en el fenómeno de abandono de empleo, así como sus efectos y relaciones encontradas en investigaciones recientes, con esta información se busca asociar a las causas de abandono de empleo los elementos teóricos, para proponer futuras investigaciones y realizar recomendaciones para la gestión de empresas y específicamente para la dirección.

[8] https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/encuestas/hogares/enoe/2010_pe_ed15/eae.asp?s=est&proy=enoe_pe_ed15_eae&p=enoe_pe_ed15

Socialización Organizacional

La socialización organizacional (SO) ha sido estudiada desde hace más de tres décadas, porque tiene especial relevancia en la adaptación y el desarrollo de carrera de los empleados (Choi, 2018; Huettermann & Bruch, 2019; Ellis *et al*., 2017); además se ha identificado que tiene relaciones con el *work engagement* y el bienestar laboral (Calderón *et al*. 2020). A causa de ello, se considera importante analizar el afrontamiento que hacen los trabajadores y el efecto que pueden tener los cambios en las formas de trabajo, el uso de tecnología y el aislamiento durante la pandemia por covid-19, así como la influencia en la recuperación y la resiliencia de las organizaciones. El resultado de este proceso es conseguir que las personas se perciban a sí mismas y sean aceptadas como miembros de la organización y ejecuten comportamientos asociados a los resultados de la compañía. (Thomas & Anderson, 2005).

Concepto de socialización organizacional

La SO es un proceso de adaptación y aprendizaje de los comportamientos laborales necesarios para el desempeño de los trabajadores y sirve para que adopten los principios de la empresa (Kowtha, 2018; Traeger *et al*., 2022). Feldman (1997), identificó tres etapas de socialización, identificó cuatro resultados (satisfacción, influencia recíproca, motivación e implicación con el trabajo) y propuso guías para la realización de programas de socialización. Para Chao *et al*. (1994, p. 730), la SO es el aprendizaje de contenidos y procesos según para que un individuo se ajuste a un rol específico en la organización.

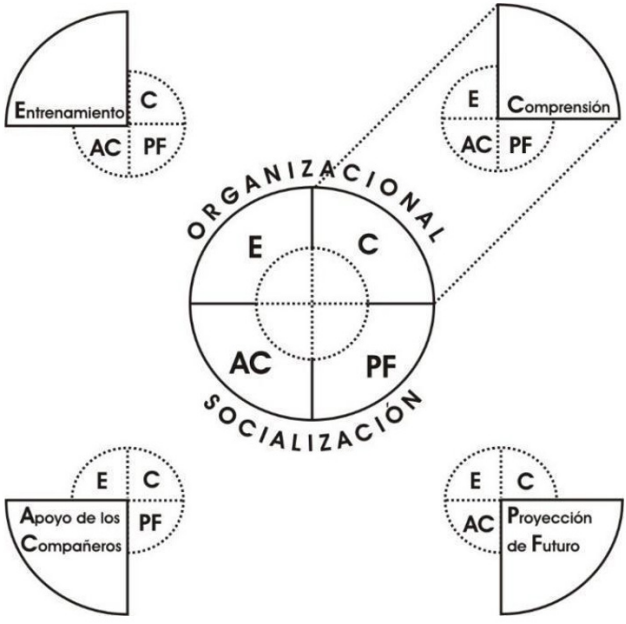
Mientras que para Taormina (1994; 1997) es el proceso por el cual un individuo aprende y acepta la cultura de la organización y sus normas establecidas. Taormina (1994) desarrolló un modelo de SO que funciona de forma continua y simultánea en diferentes contextos y en cuatro dimensiones: entrenamiento, comprensión funcional, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro (Imagen 5.1). El entrenamiento es la forma en que los empleados adquieren las competencias profesionales, habilidades y culturales para desempeñar con

éxito su trabajo. Pueden ser acciones, procesos o técnicas con que el empleado obtuvo el aprendizaje. La comprensión se refiere a entender cómo funciona la organización. Este conocimiento forma creencias sobre la empresa, el trabajo, la interacción social y la cultura.

Por apoyo de los compañeros se entiende que es, el soporte social que recibe un individuo y mediante el apoyo emocional recibido de sus compañeros, con lo cual puede reducir el estrés en el empleo (Taormina, 1997). Finalmente, las perspectivas de futuro son beneficios profesionales y relacionados con el futuro de su carrera que el individuo podría obtener de la organización. Por ejemplo, los ascensos, la remuneración y en general, recompensas relacionadas con el desarrollo profesional.

Imagen 5.1

Modelo de Socialización Organizacional de Taormina (1994)



Fuente: Tomado de Calderón Mafud, J. L. (2020). Liderazgo Saludable: Socialización y Salud Mental Positiva en el Trabajo. Editorial Pienso en Latinoamérica.

Inicialmente, la SO se investigó como un fenómeno relacionado con los recién llegados a la organización, asumiendo que pasan por este proceso a través del entrenamiento, la capacitación y las experiencias laborales relacionadas con su incorporación; Sin embargo, otros autores sostienen que este proceso se presenta continuamente, cada vez que la organización experimenta cambios (Danielson, 2004; Saks & Ashforth, 1997; Taormina, 1994), gracias a eso, las personas pueden entender los cambios que atraviesa la organización y son capaces de mantener su desempeño, disminuyendo la incertidumbre y los errores en el desempeño (Gardner *et al.*, 2022; Traeger *et al.*, 2022).

Para la mayor parte de las organizaciones, este proceso es el eje crítico para garantizar una buena gestión, sustentabilidad y bienestar para las personas. (Denison *et al.*, 2006; Kokina & Ostrovska, 2013; Schein, 1992).

Funciones de la SO

Diferentes autores sostienen que la SO sirve para difundir la cultura organizacional[9] (CO) y permite que los individuos que ingresan la aprendan y retroalimentan (Feldman, 1981). De acuerdo con lo anterior, se observa la relación intrínseca entre cultura y SO, ya que se habla de las conductas que una empresa define como estratégicas, ya que están directamente relacionadas con el desempeño y por lo tanto con los resultados de la organización (Van Maanen & Schein, 1977; Van Maanen & Barley, 1985).

Se ha relacionado con la cultura organizacional, gracias a que influye en las creencias de los empleados, sobre su capacidad para hacerle frente a las exigencias del trabajo (Bar-Haim, 2007; Ostroff & Kozlowski, 1992).

[9] Schein (1992, p. 56) definió la CO como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, gracias a ello, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

En relación a estas explicaciones anteriores, la SO hace énfasis en un aspecto fundamental: La interacción social es la fuente de aprendizaje para que los individuos se adapten a la cultura organizacional (Saks & Ashfort,1997) y esta influye a través de factores contextuales del medio ambiente de la organización (cultura nacional y regional, leyes, normas y reglamentos) medio interno de la organización (estructura, procesos, tamaño, composición demográfica, condiciones ergonómicas y diseño del puesto) tácticas de SO (programas de tutoría, consejería, orientación y programas de entrenamiento) y a nivel individual (métodos personales de SO como proactividad, búsqueda de información, construcción de relaciones, y la autogestión). Al analizar la SO mediante estos factores, es posible determinar su efectividad en generar adaptación, estabilidad y proactividad en el desempeño laboral de los empleados.

Aunque el abandono de empleo no es una condición nueva, su impacto, sumado a la pérdida de empleos genera una baja efectividad para las organizaciones. Mientras que las condiciones de trabajo, el entrenamiento y las relaciones interpersonales sigan generando eventos de abandono de empleo, la capacidad de difundir la cultura organizacional, de ayudar a los empleados a gestionar los cambios y mantener un desempeño adecuado se verá cada vez más debilitada y afectará los resultados de la compañía.

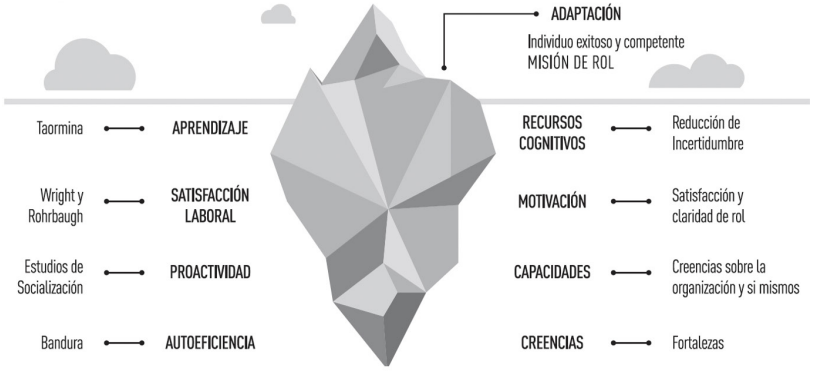
Efectividad de la SO

Conocer la efectividad de un proceso como la transmisión de la CO es útil para la dirección de empresas, para ello se puede analizar la efectividad de la SO por sus resultados a corto, mediano y largo plazo. Primero, a corto plazo, se espera que las personas aumenten su motivación laboral cuando aprendan su rol, se hayan identificado con la organización, es decir que logren el ajuste al puesto de trabajo. En el largo plazo, la persona bien adaptada podrá experimentar menor estrés y más satisfacción con el trabajo, además de mayor compromiso organizacional (Calderón *et al.*, 2015). La socialización exitosa genera en todo momento, mejor desempeño, reducción del ausentis-

mo y la rotación del personal. Baker y Feldman (1991), propusieron que los programas institucionalizados, generan mejor ajuste, y conducen a actitudes laborales más positivas, que los procedimientos individualizados.

Imagen 5.2

Efectividad de la socialización organizacional



Fuente: Elaboración tomada de Calderón Mafud, J. L. (2020). Liderazgo Saludable: Socialización y Salud Mental Positiva en el Trabajo. Editorial Pienso en Latinoamérica.

Se ha comprobado que las empresas con culturas más fuertes y con buena reputación, cuentan con individuos mejor socializados, integrados y que fortalecen a sus equipos.

Como conclusión, las organizaciones que desarrollan programas de SO pueden evaluar su eficacia, examinando la cohesión de los equipos de trabajo y la solidez de sus resultados. En las compañías donde los miembros se socializan adecuadamente, se crean recursos para la productividad, el bienestar y la competitividad, es decir, contar con una socialización efectiva (Imagen 5.2), crea una ventaja competitiva para las organizaciones (Taormina & Gao, 2008).

Aunque en apariencia la socialización organizacional es un concepto surgido del campo del comportamiento y las ciencias sociales, dentro de este documento permite explicar cómo al igual que lo identifique el INEGI, la cultura organizacional y sus procesos de

adaptación están íntimamente relacionados a los resultados de la organización, entre ellos la rotación de personal o abandono de empleo, que deja a las organizaciones desprovistas de la fuerza de trabajo y que como se indica en los índices de productividad, es la fuerza generadora de las horas de trabajo y las unidades producidas que usamos para calcular nuestra capacidad y competitividad. Definitivamente es posible concluir, que aún antes de la pandemia las capacidades organizacionales para incorporar y retener talento, es decir para la continuidad operacional, ya tenían limitaciones que generaban una tendencia estable de este fenómeno, posteriormente y debido a la crisis que causó la pandemia es notorio ver como esta capacidad organizacional sigue siendo limitada y profundizó la ausencia de sistemas de gestión que facilitaran la adaptación a los cambios, es decir la resiliencia organizacional como capacidad de gestión.

Bienestar laboral y resiliencia organizacional

A lo largo del capítulo, se ha explorado el fenómeno del abandono de empleo, como una fuerza que restringe la capacidad productiva de las organizaciones, también se ha explicado su relación con la capacidad de generar adaptación a la cultura organizacional, a través de procesos de socialización, como formas de gestión que representan mejores prácticas. También se ha mencionado la limitación de las empresas mexicanas para garantizar la retención de personal y la profundización de esta capacidad a causa de los efectos de la pandemia, que, aunque redujo los eventos durante el periodo posterior a la pandemia, deja al descubierto la ausencia de una estructura gestional que ayude a paliar los efectos de las crisis futuras.

En este apartado, se revisará uno de los resultados más relevantes de las organizaciones, que es su capacidad de generar bienestar laboral, lo cual se vinculó con casos de afrontamiento exitoso durante la post pandemia, y en particular con el proceso de resiliencia organizacional.

La resiliencia organizacional, se ha definido como un atributo o condición dinámica de las empresas, a través de la que mantie-

ne o recupera su funcionamiento óptimo después de experimentar un evento adverso (Barrón & Sánchez, 2022). Algunos autores mencionan que esta se puede desarrollar como un proceso que incluye la anticipación, aprendizaje, adaptación y de reacción ante las inestabilidades provocadas por las crisis (Skouloudis *et al*., 2020). A continuación, se exponen los argumentos que exponen al bienestar laboral y las prácticas de liderazgo como los precursores de la resiliencia.

Al analizar la cultura organizacional, se habla de los resultados de las organizaciones, incluyendo aquellos que le permiten generar una contribución social, en ellos se incluyen los resultados financieros, la creación de empleos, los beneficios a las comunidades y el bienestar laboral. Los dos resultados más relevantes para la organización son el desempeño, asociado a resultados del negocio, y el bienestar, relacionado con el trabajo de los empleados. El trabajo en sí mismo, es muy importante para la vida de las personas, además de la productividad que generan para las empresas. En primer lugar, el bienestar de los trabajadores está determinado por factores psicosociales y condiciones de trabajo, con los que matizan el grado de satisfacción de las personas con sus empleos. Para Pando *et al*. (2006), el trabajo en sí mismo no enferma a nadie, sino que son las condiciones del empleo las que lo provocan; en segundo término el bienestar en el trabajo no se limita al hecho de no sufrir accidentes ni enfermedades, si las organizaciones son capaces de desarrollar una buena organización del trabajo, éste puede generar mayor confianza en sí mismo, elevar la autoestima, mejorar el apoyo dentro y fuera del trabajo, incrementar la satisfacción, entre otros indicadores de salud mental positiva.

El bienestar laboral ha sido investigado en relación con la salud mental, la autonomía, sentir dominio del entorno, poder desarrollar un propósito vital, y las relaciones positivas (Jahoda, 1958; Ryan & Deci, 2000; Ryff, 1989). Dicho bienestar se origina en un funcionamiento óptimo, y ha mostrado que tiene efectos en la salud física y mental, que son a su vez, recursos protectores ante la adversidad (Ryff & Singer, 2002).

Debido a los efectos generados por la pandemia, se incrementó el interés de los investigadores en evaluar el bienestar de los trabajadores (Lozano-Vargas, 2020; Lai *et al*., 2020; Acosta-Quiroz & Iglesias-Osores, 2020). La preocupación por la exposición a riesgos laborales y psicosociales generó investigaciones que analizaron la incertidumbre laboral, el teletrabajo, además de la presencia de estrés, ansiedad y depresión (Madero *et al*., 2021; Pacheco, *et al*., 2020). Diferentes estudios sostienen que la presión que viven las empresas, en particular las MiPymes las ponen en una situación económica comprometida en la actualidad, como resultado de la pandemia ocasionada por el nuevo coronavirus, por lo que sus capacidades para generar bienestar a sus colaboradores pueden verse en mayores limitaciones y una mayor intensificación del trabajo que termine por afectar a la salud (Worral, 1998).

Los efectos de la pandemia en la salud y seguridad en el trabajo han sido muy variados. Uno de los impactos duraderos de covid-19 se observó en la salud de quienes sufrieron trastornos mentales y problemas de salud física. Li, *et al*. (2021) reportaron una alta prevalencia de depresión moderada (21,7 %), ansiedad (22,1 %), y PTSD[10] (21,5%), en 97,333 trabajadores de la salud de 21 países; los hallazgos de Shanbehzadeh *et al*. (2021) mencionaron que las personas que estuvieron enfermas de la covid-19, además de los problemas de salud física informados con mayor frecuencia (fatiga, dolor, artralgia, capacidad física reducida y deficiencias en el funcionamiento del rol físico, la atención habitual y las actividades diarias) se presentaron problemas de salud mental (ansiedad, depresión y trastorno de estrés postraumático).

Algunos autores encontraron que los efectos de la pérdida masiva de empleos, la precariedad laboral (salario y jornada laboral extendida) y el propio confinamiento (Kartseva & Kuznetsova, 2020), generaron niveles bajos de compromiso organizacional y satisfacción laboral. Además, de que el incremento de horas trabajadas

[10] Trastorno por Estrés Postraumático por sus siglas en inglés *Post-traumatic Stress Disorder*.

empobreció los ambientes de trabajo y limitó la innovación debido a la falta de interacción social (Giorgi et al, 2020). En México como menciona el Banco de México los problemas asociados al trabajo incluyeron la pérdida de productividad debido a los cambios en las formas de trabajo.

El cambio en la forma de trabajo, mediante el uso de tecnologías para el trabajo remoto y la sobrecarga laboral, fueron dos fenómenos observados y mencionados por la OIT (2021) en la Guía "El teletrabajo durante la pandemia de covid-19 y después de ella", donde se advirtió del cambio en incidencia regular u ocasional pasando de índices menores al 30 por ciento en países desarrollados antes de la pandemia, a niveles cercanos al 60 entre enero y marzo del 2020, al tiempo que los casos y defunciones por covid-19 se extendían por todo el mundo. A partir de ese momento, los gobiernos de los países instruyeron a los empleadores para suspender sus operaciones o, aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores, sin que empleadores, y trabajadores hubieran tenido tiempo para capacitarse.

Otro fenómeno asociado al bienestar laboral fue la situación de quienes tuvieron que desarrollar su trabajo desde su hogar, y adaptarse a responsabilidades diferentes como el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos. A estos trabajadores les resultó difícil equilibrar sus responsabilidades laborales y la vida privada, a causa de las dificultades para disociar los espacios de trabajo y convivencia familiar.

Autores como Madero *et al*. (2021), estudiaron los efectos del teletrabajo y encontraron mayores niveles de bienestar. El estudio informó que los mexicanos le dieron mayor importancia al equilibrio entre trabajo, desarrollo y recreación durante el aislamiento por covid-19. Los empleados informaron que, al teletrabajar, podían tener más tiempo con la familia y realizar ejercicio físico, práctica de manualidades o algún otro entretenimiento. En general, a los participantes de la muestra de trabajadores de Perú, México y Chile, el teletrabajo les benefició y ayudó a experimentar emociones positivas

como el agrado y la armonía con sus espacios laborales en casa (Madero, Luengo & Alvarado, 2021).

Para otros autores, el trabajo remoto generó un mayor rendimiento, mayor flexibilidad, autonomía, mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, mientras que los principales desafíos se percibieron en factores sociales como la pérdida de apoyo y el aislamiento social, poniendo obstáculos para la innovación organizacional, bienestar y desempeño de los trabajadores (Babapour *et al.*, 2021; Kane *et al.*, 2021).

Como conclusión, si bien los principales efectos positivos del trabajo a distancia redujeron los riesgos psicosociales tradicionales al brindar mayor flexibilidad, autonomía, satisfacción laboral y mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal; se incrementaron los efectos negativos como aislamiento social, limitaciones para el avance profesional, jornadas laborales más largas, mayor agotamiento emocional, supervisión limitada, mayor carga mental y trastornos musculoesqueléticos por sedentarismo (Babapour *et al.*, 2021).

Otro de los resultados organizacionales relevantes que se ha estudiado es la resiliencia, a causa de la necesidad de recuperación y aprendizaje después de la crisis de la pandemia. Varias investigaciones refieren efectos positivos del bienestar laboral en la resiliencia organizacional.

Antes de la pandemia por covid-19, se sabía que contar con ambientes de trabajo orientados al bienestar era fundamental en casos de crisis (Cooke *et al.*, 2019). En la actualidad diferentes autores señalan la importancia de "poner en el centro" a los empleados como una dimensión crítica, y la adopción de prácticas de recursos humanos para desarrollar la resiliencia organizacional durante la crisis.

Ngoc Su *et al.* (2021) encontraron en un estudio realizado con empresas de turismo en Vietnam durante la pandemia que las prácticas de recursos humanos que mejoran las condiciones de salud y seguridad son críticos cuando ocurren cambios repentinos o amenazas dentro de una organización y le sirven a la organización para

amortiguar los desafíos. El estudio, encontró que las estrategias basadas en mantener la integridad de la cultura y el sistema organizacional podían mejorar la moral y el compromiso de los trabajadores, al igual que lo mencionado por Holtorf (2018).

El liderazgo más mencionado en relación con la recuperación y adaptación al trabajo son las prácticas de liderazgo (Barasa *et al*., 2018; Gichuhi, 2021; Love *et al*., 2021). Los modelos de liderazgo dedicado, transformacional y ético se han vinculado a la mejora de la resiliencia. Un líder que brinde apoyo, además de orientación, tendrá una influencia positiva en el clima y la salud psicosocial de los empleados (Young, et al., 2021). En el caso del liderazgo transformacional, se sabe que estas prácticas promueven la preparación para el cambio (Kin *et al*., 2021), gracias a que mejoran los niveles de confianza y el funcionamiento de los equipos (Djourova *et al*.,2020; Dimas *et al*., 2018).

La influencia del liderazgo transformacional a través de su efecto mediador en la resiliencia organizacional se investigó en una muestra aleatoria de empresas de servicios de Dubai (n=379) (Odeh *et al*., 2021) y en ella, las evidencias respaldan que el liderazgo transformacional se asocia positivamente tanto con la cultura adaptativa, como con el bienestar de los empleados y la resiliencia de la empresa. Uno de los resultados del liderazgo, es brindar la capacidad de empoderar a las personas, para que tomen decisiones ágiles y certeras en la operación. Aunque el empoderamiento como estrategia, rara vez es referido en momentos de crisis, ya que se busca centralizar la toma de decisiones para responder desde una óptica central.

Van den Berg *et al*. (2022) informaron sobre un estudio en la industria holandesa, en que el empoderamiento afectó positivamente la resiliencia organizacional, pero que este efecto depende de un clima de seguridad psicológica, así como del compromiso de la alta dirección con el empoderamiento. Para Blaique *et al*. (2022) al conseguir el empoderamiento de los empleados, se logra desarrollar mayor *work engagement*, necesario para afrontar crisis y resurgir fortalecidos.

Conclusiones

Antes de realizar conclusiones orientadoras, se menciona que la situación de crisis relacionada con los empleos se vio agravada por la pandemia, igual que en todo el mundo; sin embargo, se suma al fenómeno de abandono de empleo, endémico en México para generar obstáculos a la estabilidad de las organizaciones y dificultades para contar con una fuerza de trabajo calificada y adaptada, que mantenga un desempeño ideal. A ese contexto, adicionamos los efectos en la salud física y mental que generó la pandemia para situarnos en una realidad compleja y que requiere afrontamientos multidisciplinarios para mantener los resultados para las personas y a la vez, las economías.

Desde el punto de vista teórico de este capítulo, el abandono de empleo en México y las dificultades para la recuperación, están fuertemente relacionadas con fenómenos gestionables y que pueden abordarse desde las ciencias de comportamiento. La SO y el bienestar laboral como dos de los procesos que son susceptibles de abordarse por la gestión, son estratégicos para la recuperación, adaptación y resiliencia de las organizaciones.

Las condiciones del trabajo (salario y jornada laboral) y las perspectivas de futuro son aspectos en los que es posible incidir y que además cuentan con el soporte de leyes y reglamentos de seguridad y salud en México. Las condiciones ergonómicas, de seguridad y salud psicosocial vigentes en muchas empresas ofrecen un entorno riesgoso para trabajar. Esto se manifiesta en las decisiones de abandonar un empleo, sin embargo, en México, aunque existen recursos para prevenir estas condiciones y mejorarlas, aún no existe una cultura nacional extendida que comprenda la relevancia de ello en la retención de talento y el desarrollo organizacional.

Cuando una persona no es capaz de poder responder a las exigencias, se puede suponer que fue una deficiente selección de personal la responsable de esa rotación de personal. Sin embargo, al contar con programas para la capacitación en el trabajo, cumplimiento de normas de seguridad y otras formas de incorporación, las organi-

zaciones pueden agregar valor no sólo a sus procesos, sino también a las personas y al mercado laboral, al incrementar las competencias técnicas y de gestión.

Querer ganar más y/o superarse en el trabajo es la principal aspiración de las personas que han decidido renunciar voluntariamente, pero que además caracteriza a individuos con mayor confianza y deseos de avanzar en sus carreras. Desde el punto de vista de la SO, las perspectivas de futuro han tenido la mayor influencia en la motivación, el bienestar y el compromiso, en muchos estudios previos realizados con mexicanos. En su mayoría, junto a los deseos de seguirse preparando, las personas buscan formas de aprendizaje y reconocimiento que en sí mismas motivan a mejorar el desempeño.

En el ámbito de las habilidades para las relaciones interpersonales, se pueden localizar causas que requieren atención de las organizaciones y que generan beneficios inmediatos a la gestión de los procesos. Por un lado, los conflictos laborales o con superiores, evidencian la presencia de riesgos psicosociales, por un lado, pero también la incidencia del clima laboral en las decisiones de renunciar. La NOM 035, sugiere la evaluación del liderazgo y las relaciones, para verificar si éstas generan un efecto negativo en la salud mental y limitan el bienestar laboral. Tal parece ser el caso de miles de centros de trabajo, en donde estas condiciones prevalecen, siendo factible su prevención.

El caso de la discriminación y el acoso laboral no se encuentra entre los principales causantes del abandono de empleo, sin embargo, no es necesario que los fenómenos más negativos para el bienestar de las personas se presenten con la más alta frecuencia, como para identificar que su incidencia es un problema de índole nacional y que afecta a la competitividad de las empresas, dado su impacto en las renuncias voluntarias.

Finalmente, las condiciones de trabajo y la atención a la SO, necesarios para promover la recuperación y la resiliencia de las empresas en México, limitan estos efectos positivos.

A nivel organizacional, las líneas de investigación que busquen ampliar el acervo de conocimiento en SO y abandono de empleo deben considerar la realización de experimentos y cuasi experimentos en organizaciones en donde se puedan evaluar los efectos de los programas de *onboarding* y aquellos relacionados con el manejo de las crisis.

También es de amplio interés conocer mediante estudios ex post facto, cuáles fueron las estrategias de adaptación empleadas durante la pandemia, para identificar sus efectos en la recuperación, resiliencia y manejo de crisis.

Finalmente, dada la abundancia de investigación es muy viable para los investigadores y para las empresas generar mejores prácticas, y nuevos modelos de gestión que fortalezcan la productividad laboral. México es el país en donde más horas se trabajan al año, sin embargo, para mejorar la productividad, no hacen falta más horas, sino mejores esquemas de gestión que cambien la cultura de trabajo, hacia la mayor integración, aprendizaje y eficiencia.

Recomendaciones para la gestión

Las evidencias obtenidas en la investigación realizada para este capítulo del libro muestran los datos obtenidos de muestras muy numerosas, en diferentes países. Los beneficios de aplicar los hallazgos de estos estudios a la gestión de personas en México son innumerables y no requieren inversiones mayores que las que ya se realizan actualmente. Muchas de ellas en intervenciones carentes de fundamentos o conducidas por modas de recursos humanos.

Con base en ello podemos recomendar un esquema de gestión de la resiliencia organizacional que está ordenado de la siguiente forma: factores higiénicos, de agenciación y de crecimiento.

En primer lugar, para construir un escenario organizacional resiliente es necesario identificar y rehabilitar a las personas, o incluso a equipos de trabajo en cuanto a sus condiciones físicas, mentales y sociales. Una vez hecho esto, es posible acondicionar los centros de trabajo, aprovechando desde metodologías de optimización y or-

den como las 5 's, o incluso con intervenciones ergonómicas más profundas que generan una mayor sensación de bienestar y ambiente de trabajo favorable. Finalmente, revisar detalladamente las remuneraciones en términos del mercado, funcionan como los tres elementos higiénicos que habría que mantener para poder generar redundancia basada en el talento de la organización.

En segundo lugar, al construir ambientes inclusivos, en donde se desarrollen programas de entrenamiento en relaciones interpersonales, son el paso para crear agenciación humana en la organización y posibilitar un mayor compromiso organizacional y elementos de aprendizaje.

Finalmente, a través de planes de desarrollo de carrera que incluya desde becarios, hasta directivos, se mantiene la motivación para el crecimiento, incluso en tiempos de crisis. El facultamiento y el empoderamiento son la parte final de este esquema, en donde estos últimos elementos facilitan acciones como la desconcentración de funciones, el trabajo remoto y otros recursos de flexibilidad en la gestión necesarios para resurgir después de una crisis o prepararse para las venideras.

Referencias bibliográficas

Babapour, *et al*. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. En *Sustainability*, 14(1), 294.

Baker III, *et al*. (1991). Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies.

Barasa, et al. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. En *International journal of health policy and management*, 7(6), 491.

Barrón Torres, *et al*. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. En *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249.

Blaique, L., *et al*. (2022). Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. En *International Journal of Productivity and Performance Management.*

Calderón Mafud, J. L. (2020). Liderazgo Saludable: Socialización y Salud Mental Positiva en el Trabajo. Editorial Pienso en Latinoamérica.

Chao, *et al*. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. En *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.

Choi, Y. (2018). When in Rome, feel as the Romans feel: An emotional model of organizational socialization. En *Social sciences*, 7(10), 197.

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (30 de septiembre de 2022). *Impacto de la pandemia de covid-19 en el mercado laboral mexicano y en el SAR*. Tomado de gob.mx. https://www.gob.mx/consar/articulos/apuntes-sobre-el-sar-documento-5?idiom=es

Cooke, *et al*. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. En *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.

Danielson, M. M. (2004). A theory of continuous socialization for organizational renewal. En *Human Resource Development Review*, 3(4), 354-384.

Denison, *et al*. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group, 1(1), 1-39.

Dimas, *et al*. (2018). Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness. En *The Journal of psychology*, 152(6), 358-372.

Djourova, *et al*. (2020). Self-efficacy and resilience: Mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. En *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 27(3), 256-270.

Ellis, *et al*. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. En *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993.

Estrada, *et al*. (2022). Efectos de la pandemia covid-19 en el desarrollo de las Mi-Pymes de cinco estados del Norte de México. En *Vinculatégica EFAN*, 8(1), 61-71.

Fuller, J. y Kerr, W. (23 de marzo de 2022). The Great Resignation didn't start with the pandemic. Harvard business review. Tomado de https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic

Gardner, *et al*. (2022). Not just for newcomers: Organizational socialization, employee adjustment and experience, and growth in organization-based self-esteem. En *Human Resource Development Quarterly*, 33(3), 297-319.

Giorgi, G., *et al*. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: a narrative review. En *International journal of environmental research and public health,* 17(21), 7857.

Huettermann, H. y Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. En *Journal of Management Studies,* 56(6), 1045-1072.

Jahoda, M. (1958). Current concepts of positive mental health.

Kane, *et al*. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. En *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12-14.

Kartseva, M. A. & Kuznetsova, P. O. (2020). The economic consequences of the coronavirus pandemic: which groups will suffer more in terms of loss of employment and income?. En *Population and Economics*, 4(2), 26-33.

Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. En *International Journal of Training and Development,* 22(2), 87-106.

Li, *et al*. (2021). Prevalence of depression, anxiety and post-traumatic stress disorder in health care workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. En *PloS one*, 16(3), e0246454.

Love, *et al*. (2021). Shared leadership, value and risks in large scale transport projects: Re-calibrating procurement policy for post COVID-19. En *Research in Transportation Economics*, 90, 100999.

Ngoc Su, *et al*. (2021). *Enhancing resilience in the COVID-19 crisis*: lessons from human resource management practices in Vietnam. En *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205.

Odeh, *et al*. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. En *International Journal of Productivity and Performance Management.*

Ostroff, C. y Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. En *Personnel psychology*, 45(4), 849-874.

Pando Moreno, *et al*. (2006). Factores psicosociales y síndrome de burnout en docentes de la Universidad del Valle de Atemajac, Guadalajara, México. En *Salud en Tabasco*, 12(3), 523-259.

Ryan, R. y Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. En *American psychologis*t, 55(1), 68-78.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. En *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.

Saks, A. M. y Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. En *Journal of vocational Behavior*, 51(2), 234-279.

Schein, E. H. (1992). *How can organizations learn faster?*: the problem of entering the Green Room. human resource management strategies. En *Human Resource Management Review*, 1(3), 193-202.

Shanbehzadeh, *et al*. (2021). Physical and mental health complications post-COVID-19: Scoping review. En *Journal of psychosomatic research*, 147, 110525.

Skouloudis, *et al*. (2020). Small & medium-sized enterprises, organizational resilience capacity and flash floods: Insights from a literature review. En *Sustainability*, 12(18), 7437.

Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. En *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.

Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. En *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.

Traeger, *et al*. (2022). Extending organizational socialization theory: Empirical evidence from volunteer work for refugees in France and Australia. En *Human Relations*, 75(6), 1140-1166.

Van den Berg, *et al*. (2022). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. En *Organization Studies*, 43(9), 1425-1451.

Van Maanen, J. E. y Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.

Van Maanen, J. y Stephen, R. Barley. (1985). *Cultural organization: Fragments of a theory*. Organizational Culture. Beverly Hills: Sage.