

Relación entre el trabajo a distancia, empatía y resiliencia en ambientes laborales durante la pandemia por COVID-19*

Relationship between Telecommuting, Empathy and Resilience in work environments in the COVID-19 Outbreak

Recibido: 12 Julio 2022 | Aceptado: 14 Diciembre 2024

SERGIO MADERO GÓMEZ^a

Tecnológico de Monterrey, México

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3996-7609>

AMALY STEFANÍA ESCOBEDO PÉREZ

Tecnológico de Monterrey, México

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5690-7694>

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es analizar la relación entre la empatía, la resiliencia y el trabajo a distancia durante la época de pandemia por COVID-19. así como identificar los principales retos que tienen los líderes en las empresas y los colaboradores al trabajar a distancia debido a la pandemia del COVID-19. Utilizando una metodología de investigación de tipo cuantitativa que implicó el diseño de un cuestionario con 46 reactivos, recolectando 258 datos, de los cuales 209 corresponden a personas que realizan teletrabajo en empresas del Noreste de México. Los principales resultados y hallazgos destacan que la escala diseñada es válida y confiable, se percibe que se trabaja más que en condiciones normales y que los principales retos se centran en la infraestructura tecnológica y en la adaptación a los cambios. Se concluye que sí existe relación entre la resiliencia, el trabajo a distancia y la empatía.

Palabras clave

Empatía; Resiliencia; Teletrabajo; Trabajo a distancia; COVID-19.

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the relationship between empathy, resilience and remote work during the time of the COVID-19 pandemic and identify the main challenge of leaders and worker to practice home-office during the COVID-19 outbreak. Using a quantitative methodology that implied the design of a questionnaire with 46 items, collecting 258 data, of which 209 correspond to people who have been working remotely in companies in the Northeast of Mexico. The main findings highlight that the designed scale is valid and reliable, it is perceived that it works more than in normal conditions and that the main challenges focus on the technological infrastructure and adaptation to changes. It is concluded that there is a relationship between resilience, remote work and empathy.

Keywords

Empathy; Resilience; Telecommuting; Work at home; COVID-19.

^aAutor de correspondencia. Correo electrónico: smadero@tec.mx

Para citar este artículo: Madero-Gómez, S., & Escobedo-Pérez, A. S. (2024). Relación entre el trabajo a distancia, empatía y resiliencia en ambientes laborales durante la pandemia por COVID-19. *Universitas Psychologica*, 23, 1-14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy23.retd>

En los últimos años han existido diversas crisis, como por ejemplo las crisis de índole económico, con severos efectos financieros y afectaciones económicas, como lo menciona Damián (2015), así mismo han existido crisis sociales, como la desigualdad social, la pobreza, el hambre y la migración, recientemente se han tenido crisis relacionadas con las contingencias sanitarias ocasionadas por brotes, epidemias o pandemias, con los virus del SARS, ébola y el H1N1.

En diciembre de 2019, el coronavirus fue descubierto en un brote surgido en Wuhan, China, que se ha esparcido alrededor del mundo en una gran variedad de países en los cinco continentes, debido a esto la Organización Mundial de la Salud, declaró al coronavirus (COVID-19) una pandemia, (WHO, 2020).

Ante esta situación y debido al riesgo que significaba la propagación del COVID-19, las empresas decidieron utilizar estrategias de flexibilidad como el trabajo a distancia con la finalidad de mantener sus operaciones, lo que significó que su implementación se convirtiera en un verdadero reto para las áreas de recursos humanos (Madero y Flores, 2010; Baert., et al., 2020; Smith-Bingham y Hariharan, 2020).

De la misma manera, los innumerables cambios propiciados por la emergencia de la pandemia del COVID-19 han traído consigo un impacto directo en el bienestar y en la salud física y emocional de las personas, (Caballero-Domínguez y Campo-Arias, 2020; Castro-de-Araujo y Machado, 2020; García-Gonzalez, Torrano y García-González, 2020).

La estructura que se presenta para el presente trabajo de investigación se muestra de la siguiente manera: En primer lugar, se realiza la revisión de la literatura que es de utilidad para identificar los aspectos relevantes sobre los diversos temas que se incluyen en la investigación, en seguida, se muestra el proceso metodológico donde se analizan los diversos elementos que están contenidos en el instrumento de medida que se utiliza en la investigación, posteriormente se hace el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo

para finalizar con la discusión y las conclusiones de la investigación.

En este apartado se hará una revisión de los diversos temas involucrados en la investigación, iniciando con los temas de empatía, posteriormente, se analiza la resiliencia y finalmente, los aspectos relacionados con el trabajo a distancia.

Empatía

La empatía es considerada como un concepto “paraguas” que cubre las respuestas de una persona hacia las experiencias de otro individuo, es decir, la empatía se define como el proceso o habilidad de identificar y comprender la situación que viven los otros, sus sentimientos y motivaciones (Clark, Robertson y Young, 2019; Fabi, Weber y Leuthold, 2019; Pfattheicher, et al., 2020; Saracco-Álvarez, et al., 2020; Ventura-León, et al., 2021). De la misma manera se debe destacar que la empatía implica la relación interpersonal con el otro, pero mantiene la distinción entre la propia experiencia y la de aquél con quien se empatiza (Abramson, et al., 2020).

La empatía es conocida como un elemento relevante en el comportamiento social está conformada por diferentes dimensiones, por un lado, la empatía afectiva hace referencia al proceso de involucrarse con el estado mental emocional del otro, es decir, involucra el hecho de compartir un estado afectivo congruente con el de alguien más (Clark, et. al., 2019), permitiendo al individuo sentir las consecuencias de sus actos, (Powell y Roberts, 2017).

Por otro lado, la empatía cognitiva es definida como la habilidad de percibir, comprender y explicar los estados internos de una persona (Saracco-Álvarez, et al. 2020), se reconoce como una dimensión más adaptativa que la afectiva, en otras palabras, es una perspectiva mental de otros, que involucra diferentes procesos cognitivos como la comprensión de otras perspectivas mentales, lectura de expresiones faciales, el tono de la voz, la postura y la

imaginación de uno mismo en la situación que vive otro individuo.

Así mismo, Solares, et al., (2016) señalan que la empatía colectiva es cuando los miembros de un grupo comparten experiencias, ideas y situaciones con otras personas y las pueden percibir de manera similar, tal como sucede en los objetivos laborales relacionados a las propias necesidades o de los colegas, por lo tanto, la empatía es un elemento importante en las actividades colaborativas y en los equipos de trabajo, ya que otorga beneficios personales y organizacionales.

Holt y Marques (2012) así como Ekiyor (2019), han demostrado que los líderes empáticos generan un ambiente laboral más ameno y prestan atención al bienestar de sus colaboradores, facilitando la interacción entre todos los participantes y su equipo, así mismo, reconocen la diversidad y experiencias que viven sus colaboradores, abriendo paso la motivación y facilitación para compartir metas.

Conforme a lo descrito por Andreou y Kalavana (2020), la empatía cognitiva permite a los líderes fomentar la autoeficacia por medio de la creación de un ambiente agradable para los empleados, siendo los líderes con mayores niveles de empatía cognitiva quienes presentan más satisfacción profesional, por otro lado, la empatía afectiva, permite a los líderes el desarrollar confianza y cooperación con el equipo de trabajo, asegurando el compromiso de los empleados.

Es importante mencionar que a pesar de que los dos tipos de empatía tienen lugar en las organizaciones, los líderes más eficientes tienden a poner en primer lugar la empatía cognitiva y después la afectiva. De acuerdo con Han, You y Kim (2020), las empresas que establecen una cultura organizacional rígida tienden a perder a los miembros de la compañía por insatisfacción laboral, lo que representa un problema para las organizaciones y para el área de recursos humanos, para evitar estas pérdidas se ha optado por considerar planes de acción desde la gestión del talento, favoreciendo la disminución de la rotación del personal.

Resiliencia

Durante el transcurso de la vida humana, se presentan eventos retadores y difíciles que van desde lo más casuales, hasta los más importantes (Villalba, 2003; Schwarz, 2018; Walker, 2020), a partir de esta afirmación, se considera relevante estudiar la resiliencia, la cual es definida como la habilidad de hacer frente a eventos traumáticos, recuperarse de la adversidad y/o abordar desafíos, y lograr resultados positivos a pesar de las dificultades.

El tipo de resiliencia que se estará usando como fundamento teórico para el presente trabajo de investigación, es la resiliencia psicológica, considerada como la capacidad de los individuos de adaptarse positivamente y responder al estrés y la adversidad (Shi, et al., 2019; Tosunoglu y Yildirim, 2019).

Así mismo, la resiliencia puede impactar la manera en que una persona percibe la ansiedad, el estrés o alguna otra presión psicológica, lo que puede presentar implicaciones en su desempeño, y en la calidad de vida, ocasionando síntomas físicos, conductuales, cognitivos y emocionales (Connor y Davidson, 2003; Friberg, et al., 2003; Schwarz, 2018; Feldman, 2020; Ferreira, Buttell y Cannon, 2020).

Además, la resiliencia funciona conforme al tiempo, es decir, esta habilidad se presenta para responder ante la adversidad, no sólo después de los hechos, sino también antes y después, (Duchek, 2020).

Como se mencionó anteriormente, la resiliencia es aplicada en diferentes ámbitos, (Lim, et al. 2020) entre ellos, el organizacional y puede impactar de manera positiva o negativa a las personas (Meneghel, Salanova y Martínez, 2013). De esta manera, la resiliencia organizacional permite enfrentar el estrés, la innovación y la rápida adaptación a los cambios, por lo tanto, la resiliencia es relevante en este ámbito debido a que está relacionada con el desempeño laboral, (Duchek, 2020).

Como resultado, se espera que los trabajadores con alta resiliencia psicológica puedan tener un umbral de estrés más alto y, por lo tanto, muestren un desempeño con alta

motivación en situaciones de conflictos, crisis y cambios, es aquí que los trabajadores calificados como psicológicamente resilientes son menos propensos al agotamiento, lo que contribuye al logro y desarrollo de las metas organizacionales de manera efectiva, (Yildirim, 2019).

En el espacio de trabajo, las emociones son un factor altamente contagioso, por lo que la resiliencia juega un papel muy relevante en la fuerza de trabajo para sentar las bases sólidas de una organización que pueda sobrevivir ante la adversidad, de esta manera, Lim, et al., (2020), presentan el concepto de fuerza laboral resiliente como un elemento esencial para lidiar efectivamente con cambios en el espacio de trabajo.

Hallazgos de estudios realizados, demuestran que existe una tendencia a presentar niveles bajos de resiliencia en contextos de enfermedades infecciosas. De este modo, el COVID-19 crea un contexto complicado por medio del aislamiento y recesión global, por lo que es necesario comprender que los factores de riesgo y protección pueden contribuir al desarrollo de resiliencia (Ferreira, et al., 2020), los factores de protección pueden incluir: optimismo, apoyo social e interpersonal, mantenerse informado, distracciones laborales y de entretenimiento, reducir el aislamiento social por medio de tecnologías, etc. (Chen y Bonanno, 2020).

Por su parte, Abbas y Zhiqiang (2020), muestran que los empleados de mayor edad enfrentan severos retos laborales debido a la pandemia, lo que impacta negativamente en su motivación por el trabajo, pudiendo observar que el COVID-19 influye significativamente en el nivel de motivación de la fuerza laboral de la organización afectando el bienestar mental.

Teletrabajo o Trabajo a distancia

La revolución industrial movió a los trabajadores del campo a las fábricas, generando muchos cambios y retos que se convirtieron en regulaciones, leyes y formatos de protección para el empleado, ahora en el 2020 con la llegada del COVID-19 ha llevado el trabajo de las fábricas a los hogares y con esto ha generado nuevos retos causados por modificación del ambiente de trabajo diario debido a que no se estaba preparado

para el cambio tan rápido e inesperado, Ortiz-Montijano (2020).

El teletrabajo es definido como la forma de trabajo o servicios realizados de manera remota, a distancia y en línea, haciendo uso de la computadora o algún medio tecnológico y que es llevado a cabo fuera de la organización (Belzunegui-Eraso y,Erro-Garcés, 2020). De esta manera, el teletrabajo es una alternativa laboral beneficiosa que permite ajustarse a los cambios y ha sido considerado un recurso que aumenta la satisfacción laboral cuando es realizado durante un tiempo relativamente corto (Madero y Flores, 2009; Hallin, 2020), además, el teletrabajo permite la libertad del empleado de trabajar desde casa, disminuyendo la presión por supervisión constante de su labor (Hallin, 2020) y mejorando las condiciones de trabajo, (Bouziri et al, 2020).

Por su parte, Hamouche (2020), señala que el trabajo a distancia ha sido el medio más adecuado por el que las organizaciones han logrado mantener la actividad de sus operaciones y al mismo tiempo aseguran el empleo y la salud de sus empleados durante la crisis por la pandemia del COVID-19.

Entre los aspectos positivos que se pueden considerar al realizar trabajo a distancia, desde la perspectiva del colaborador, es la reducción de tiempo y de gastos para el transporte y la comida, menos exposición a la contaminación ambiental, mejor interacción familiar, entre otras más, en cuanto a las ventajas relacionadas con al ámbito laboral, se destaca la autonomía en las decisiones, la motivación, la productividad y los horarios flexibles, como lo mencionan, Elldér (2019), Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020) y De Castro, Filardi y Zanini (2020).

Sin embargo, el distanciamiento que demanda la pandemia puede afectar de manera negativa la forma en que se vive el aislamiento por parte de los colaboradores, impactando en su salud mental (Bouziri, et al, 2020; Castro-de-Araujo y Machado, 2020; Hamouche, 2020; Madero y Flores, 2009). El aislamiento social en este contexto es entendido como la falta de interacciones sociales en el trabajo, lo que provoca la ausencia de participación y el no compartir ideas de aprendizaje con los colegas ni

con los líderes o jefes del área de trabajo como lo menciona Hallin (2020) y Baert, et al. (2020).

En un estudio realizado por Nakrošienė, Bučiūnienė, y Goštautaitė, (2019), destacan la importancia de la confianza y el apoyo del líder para la satisfacción y la percepción de mejores oportunidades laborales a pesar de la distancia que se tiene en las actividades laborales, así mismo, se encontró que la satisfacción laboral aumenta gracias a que el trabajo a distancia ofrece la posibilidad de trabajar aun cuando un empleado presente alguna enfermedad o tenga algunas situaciones adversas para realizar sus actividades.

Es relevante considerar lo que menciona Madero (2020), sobre la importancia de desarrollar investigaciones basadas en el comportamiento humano y organizacional, incluyendo aspectos, como la empatía y resiliencia en el ambiente de la crisis sanitaria del COVID-19 y su impacto en los indicadores de las organizaciones.

En consecuencia, la presente investigación, surge de la necesidad de generar información que ayude a tener evidencias tangibles de las variables propias de los negocios y del comportamiento de las personas, pues la problemática sobre los cambios en las formas de trabajo es evidente, como lo menciona Irby Charlotte (2014).

Considerando que durante el tiempo de la crisis ocasionada por el COVID-19, se ha logrado implementar el uso del trabajo a distancia, generando una serie de cambios que impacta directamente a los colaboradores, es por eso que han surgido una serie de preguntas que serán de utilidad para continuar la presente investigación como son: ¿Debido al aislamiento, las personas tendrán las habilidades y las instalaciones requeridas para realizar sus actividades laborales en el esquema de trabajo a distancia?, ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan las empresas al implementar las estrategias de trabajo a distancia?, ¿Existirá empatía por parte de todos los involucrados en los procesos empresariales debido a la situación del COVID-19?, ¿En ambientes de trabajo a distancia existirá más empatía por parte de los líderes en las empresas?

De acuerdo con lo anterior, se han definido los siguientes objetivos de la investigación, diseñar un instrumento de medida para analizar la relación entre la empatía, la resiliencia y el trabajo a distancia durante la época de pandemia por COVID-19. Así como identificar los principales retos que tienen las empresas y los colaboradores al trabajar a distancia debido a la pandemia del COVID-19.

Método

Se realizó un estudio descriptivo, correlacional-explicativo, con un diseño (ex post facto), no experimental y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando una muestra por conveniencia, aplicando un cuestionario en línea en el período comprendido del 17 al 24 de julio de 2020, fechas en las que se tenía la indicación del confinamiento y el distanciamiento social por el COVID-19.

Participantes

Se logró obtener un total de 258 respuestas, de los cuales 209 están realizando sus actividades laborales en el modelo de trabajo a distancia cuya jornada mínima de trabajo es de 8 horas diarias, es decir, trabajadores de tiempo completo de diversas empresas ubicadas en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México, y los 49 restantes, no están llevando a cabo sus actividades bajo la modalidad de trabajo a distancia, por lo cual se decidió utilizar en los análisis estadísticos únicamente a los 209 que sí cumplen el requisito.

El 51.7% de la muestra son del género femenino, el 61.7% son solteros y el 75.6% son personas que nacieron después de 1981, el 67.5% tienen estudios de carrera profesional o pregrado, el 69.4% trabaja formalmente en una empresa y el 51.2% de los participantes tiene más de 5 años de experiencia laboral. Es conveniente mencionar que, aunque se tiene un número aceptable de respuestas, los resultados obtenidos son únicamente para la muestra de participantes

en la investigación y no pueden ser generalizados a toda la población.

Diseño e Instrumento

La elaboración de la herramienta de medición se inició con la búsqueda de escalas que midieran empatía, resiliencia, posteriormente se seleccionaron por conveniencia de acuerdo con las cargas factoriales originales, se adaptaron y los que se necesitaron fueron traducidos al castellano para diseñar la versión final del cuestionario conformado por 46 reactivos, distribuidos de la siguiente manera:

Cinco reactivos para empatía afectiva tomados y adaptados de Carré, et al., (2013) y Jolliffe y Farrington (2006), a) Las emociones de mis colaboradores no me afectan mucho. b) No me pongo triste cuando veo a otras personas llorar. c) Ver a una persona que está enojada no tiene ningún efecto en mis sentimientos. d) Los sentimientos de otros no me afectan para nada. e) Usualmente me dejó llevar por los sentimientos de mi colaborador.

En relación con la medición de la variable de empatía cognitiva se seleccionaron cinco reactivos que fueron adaptados de la escala *Cociente de Empatía (EQ)*, Baron-Cohen y Wheelwright (2004) conformada originalmente por 40 reactivos y fueron extraídos de la traducción al español presentada por Redondo y Herrero-Fernández (2018) y validada por el *Autism Research Centre (ARC)* de la Universidad de Cambridge (Allison et al., 2011) y son: a) Soy bueno/a prediciendo cómo se sentirá alguien. b) Puedo reconocer enseguida cuando en un grupo de gente alguien se siente raro/a o incómodo/a. c) La gente me dice que soy bueno/a comprendiendo cómo se siente y qué están pensando. d) Sintonizo rápida e intuitivamente con cómo se siente otra persona. e) Puedo darme cuenta si alguien enmascara sus verdaderos sentimientos.

Seis reactivos se utilizaron para resiliencia, tomados y adaptados de Smith et al., (2008), a) Tiendo a reponerme rápido después de tiempos difíciles. b) Me cuesta trabajo pasar por sucesos

estresantes. (R), c) No me toma mucho tiempo recuperarme de un suceso estresante, d) Me es difícil restablecerme, después de que algo malo pasa. (R). e) Usualmente salgo de los tiempos difíciles sin muchos problemas. f) Tiendo a necesitar un tiempo largo para recuperarme de la adversidad en mi vida. (R)

En lo que respecta al trabajo a distancia, en seguida se muestran los diversos aspectos que se consideraron para integrarlos en el instrumento de medida, fueron seis reactivos tomados y adaptados de Madero et al., (2020), a) En ocasiones pienso que trabajar a distancia por el momento es lo mejor. b) Prefiero hacer mis actividades a distancia que estar físicamente en mi lugar de trabajo. c) Considero que trabajar a distancia aumenta mi eficiencia y productividad. d) Últimamente se me complica encontrar un espacio adecuado para realizar mis actividades laborales a distancia. e) Con el trabajo a distancia se han invadido los espacios y la privacidad en casa. f) Me resulta difícil concentrarme para realizar actividades laborales debido a las distracciones que hay a mi alrededor.

Catorce reactivos para los retos relacionados con el trabajo a distancia que fueron diseñados y desarrollados por los autores, de los cuales, siete son para medir los retos de la empresa (ver tabla 1) y los otros siete reactivos corresponden a los retos para los colaboradores al realizar trabajo a distancia, (ver tabla 2).

Todos estos reactivos son de tipo Likert donde 1 significa "Completamente en desacuerdo" y 5 significa "Completamente de acuerdo". Así mismo se incluyeron cuatro reactivos para conocer el entorno y la percepción que tienen las actividades del trabajo a distancia de las personas: a.- ¿Actualmente realizas tus actividades laborales a distancia?; b.- ¿Es la primera vez que realizas actividades laborales a distancia?; c. ¿Cómo considera que sea el impacto en la productividad de los colaboradores en las empresas? y d.- ¿Cuánto tiempo es el que le dedicas a tu trabajo desde casa?

Finalmente, seis reactivos para los datos demográficos de los participantes. Es importante señalar que, para garantizar los derechos de los participantes, se redactó una sección al inicio

del cuestionario, donde se menciona que es un proyecto académico con fines de investigación, que las respuestas que marquen son anónimas y confidenciales sin tener forma de identificarlos, se basan en sus opiniones o percepciones de cada frase que se presenta y que en cualquier momento tienen la libertad de dejar de contestar si así lo desean.

Análisis de datos

Una vez obtenidos los datos se procedió a realizar los análisis estadísticos correspondientes, como son los estadísticos descriptivos, los análisis factoriales exploratorios y los análisis de correlación entre las variables involucradas en la investigación, para ello se utilizó el software *IBM SPSS statistics v24*.

Resultados

De acuerdo con los datos recolectados se puede observar que el 81% de la muestra participante, señala que al menos durante el período de la recolección de información, está realizando sus actividades en el esquema de trabajo a distancia debido a la situación de aislamiento social o cuarentena por el COVID-19, lo cual se podría considerar un porcentaje elevado, y para el 51.7%, es la primera vez que realizan en sus actividades el trabajo a distancia.

Con la finalidad de conocer la percepción que tienen los participantes respecto a los efectos en la productividad de las personas al estar realizando actividades de trabajo a distancia, se hizo la siguiente pregunta: Como consecuencia del COVID-19, ¿cómo considera que sea el impacto en la productividad de los colaboradores en las empresas?, observando que el 51.7% señala que se mantiene igual, mientras que el 21.1% indica que tiene efectos negativos y el 27.3% restante señala que el trabajo a distancia favorece la productividad de las personas.

Para complementar lo anterior se realizó la siguiente pregunta: De acuerdo con tu jornada laboral y considerando la situación actual que se tiene por el COVID-19, ¿Cuánto tiempo es el que

le dedicas a tu trabajo desde casa?, destacando que el 52.6% señala que debido al confinamiento por el COVID-19, dedica más tiempo a su trabajo por estar en casa, (ver tabla 1).

Tabla 1
Tiempo dedicado al trabajo desde casa

Tiempo dedicado a trabajo en casa	Frecuencia	Porcentaje
Menos tiempo por estar en casa	49	23.4
El mismo tiempo	48	23.1
Más tiempo del utilizado en una jornada laboral	110	52.6
Sin respuesta	2	0.8

Dando seguimiento para cumplir con los objetivos planteados, se realizó la siguiente pregunta: ¿Cuál considera que sea el mayor reto para las EMPRESAS que ofrecen actividades flexibles como el trabajo a distancia, debido al confinamiento por el COVID-19?, en la tabla 2, se muestran los resultados descriptivos de cada uno de los retos mencionados y que fueron considerados para la presente investigación, destacando que adaptarse a las exigencias del mercado (MD=3.79; DS=1.15) y la capacidad de ajustarse a los cambios inesperados (MD=3.73; DS= 1.13) son los que mayores promedios se obtuvieron.

Tabla 2
Principales retos para las empresas para el trabajo a distancia

Retos	Desacuerdo 1-2		Indiferente 3		Acuerdo 4-5		M	DS
	f	%	f	%	f	%		
La definición de las políticas para realizar el trabajo a distancia	37	17.7	64	30.6	108	51.7	3.52	1.08
El seguimiento para el logro de objetivos y metas	34	16.3	54	25.8	121	57.9	3.67	1.16
Mantener la rentabilidad de la empresa	41	19.6	45	21.5	123	58.9	3.61	1.23
La falta de infraestructura tecnológica para realizarlo	46	22	40	19.1	123	58.9	3.57	1.31
Perder el sentido de pertenencia y la lealtad del colaborador hacia la empresa	79	37.8	53	25.4	77	36.8	2.96	1.33
La capacidad para ajustarse a los cambios inesperados	30	14.4	52	24.9	127	60.7	3.73	1.13
Adaptarse a las exigencias del mercado	28	13.4	48	23	133	63.6	3.79	1.15

Nota. f = Frecuencia.

Para seguir cumpliendo con los objetivos de la investigación, se hizo la siguiente pregunta: ¿Cuál considera que sea el mayor reto para las

PERSONAS que realizan actividades flexibles como el trabajo a distancia por la situación del COVID-19?, se puede observar que la adaptación a las nuevas formas de trabajar (MD=3.82; DS=0.99) y la infraestructura física, es decir, el espacio y el lugar de trabajo (MD=3.78; DS=1.05), son los aspectos que resultaron con los promedios más altos en la muestra participante, el resto de los retos que se consideraron para la presente investigación se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3
Principales retos para las personas que realizan el trabajo a distancia

Retos	Desacuerdo		Indiferente		Acuerdo		M	DS
	1-2		3		4-5			
	f	%	f	%	f	%		
Afectar la relación de trabajo que se tiene con los líderes de la empresa	72	34.5	53	25.4	84	40.1	3.11	1.22
Perder la identidad e integración con el equipo de trabajo	63	30.1	58	27.8	88	42.1	3.21	1.21
El seguimiento para el logro de objetivos y metas del equipo de trabajo	54	25.8	65	31.1	90	43.1	3.25	1.12
Las capacidades que tiene para poder trabajar a distancia	49	23.4	61	29.2	99	47.4	3.38	1.17
La infraestructura tecnológica para realizar el trabajo a distancia	32	15.3	53	25.4	124	59.3	3.67	1.16
La infraestructura física (espacio y lugar de trabajo) para realizar el trabajo a distancia	24	11.5	54	25.8	131	62.7	3.78	1.05
Adaptarse a las nuevas formas de trabajo	17	8.1	59	28.2	133	63.7	3.82	0.99

Para examinar el instrumento de medida y valorar la categoría jerárquica de las diversas variables planteadas respecto a su consistencia y confiabilidad, se realizaron las pruebas estadísticas correspondientes, como lo mencionan Pérez y Medrano (2010), dando como resultado un KMO de 0.7, sig= .0, lo que muestra evidencia de la consistencia en los datos y poder continuar con el proceso de la validez convergente realizando un análisis factorial exploratorio con una matriz de componente rotada (extracción de componentes principales y un método de rotación varimax) para tener mayor asertividad en la exploración de cada constructo y/o variable analizada y mostrar la contribución única de cada variable a factor, en la matriz de componentes rotada, se seleccionaron las carga factoriales mayores a .5, obteniendo la distribución de las cargas con coeficientes estadísticos válidos en cada uno de los constructos propuestos que se pueden

observar en la tabla 4. Por otra parte, el resultado de la varianza total explicada es de 60.75%.

Tabla 4
Matriz de componentes rotada

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
EmpCognitiva2	0.797				
EmpCognitiva1	0.793				
EmpCognitiva4	0.762				
EmpCognitiva5	0.745				
EmpCognitiva3	0.743				
Resiliencia4		-0.766			
Resiliencia5		0.716			
Resiliencia6		-0.693			
Resiliencia2		-0.645			
Resiliencia1		0.576			
Resiliencia3		0.540			
EmpAfectiva4			0.855		
EmpAfectiva3			0.835		
EmpAfectiva2			0.700		
EmpAfectiva1			0.700		
TrabDistancia6				0.751	
TrabDistancia4				0.730	
TrabDistancia5				0.723	
TrabDistancia1					0.743
TrabDistancia2					0.662
TrabDistancia3					0.620

En lo que respecta a la medición de la confiabilidad de cada una de las variables se obtuvieron los siguientes resultados: para Trabajo a Distancia, se formaron dos subdimensiones, una para mostrar las preferencias del trabajo a distancia, es decir, está a favor (alfa de cronbach de 0.7) y otra para el rechazo del trabajo a distancia (alfa de cronbach de 0.71), es decir, que no le favorece o está en contra, para la empatía cognitiva se obtuvo un alfa de cronbach de 0.83, para la empatía afectiva se obtuvo un alfa de cronbach de 0.8, y por último para resiliencia se obtuvo un alfa de cronbach de 0.79, pudiendo cumplir uno de los objetivos de la investigación.

Una vez que se obtuvieron los índices de confiabilidad, se agruparon de la manera en que se formaron los diversos componentes y se realizó el análisis de correlaciones correspondiente para poder cumplir con otro de los objetivos de la investigación e identificar las relaciones que hay entre las variables utilizadas, (ver tabla

5). Pudiendo destacar que la resiliencia tiene una relación positiva, tanto con el trabajo a distancia ($r=0.275$, $p<.0$) como con las dos subdimensiones de la empatía, mientras que con los aspectos que no favorecen el trabajo a distancia se observa una relación inversa, ($r=-0.310$, $p<.0$)

Tabla 5
Matriz de correlaciones

Variable	TD (A favor)	TD (En contra)	Empatía cognitiva	Empatía afectiva	Resiliencia
TD (A favor)	1				
TD (En contra)	-0.428**	1			
Emp-Cognitiva	0.1	-0.012	1		
Emp-Afectiva	0.079	-0.001	0.074	1	
Resiliencia	0.275**	-0.31**	0.23**	0.342**	1

Nota. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$.

Discusión y Conclusiones

En seguida se mencionan una serie de conclusiones derivadas de la investigación realizada, se observa que los resultados obtenidos, efectivamente sí presentan los indicadores estadísticos requeridos y esperados de validez y confiabilidad, pudiendo destacar en particular la variable de trabajo a distancia y sus dos subdimensiones.

Ahora bien, en lo que respecta a la medición de la relación que existe entre las variables de empatía y resiliencia con el trabajo a distancia provocado por el confinamiento durante la pandemia por COVID-19, se puede mencionar que sí existe relación entre las variables mencionadas y que es una buena oportunidad para seguir investigando en el tema y poder integrar otros aspectos como la productividad, la satisfacción, la disposición para trabajar desde casa entre otras cosas.

Es importante destacar que la empatía es una habilidad con características emotivas que deben tener los líderes con la finalidad de favorecer el desarrollo de las capacidades individuales y el ambiente laboral dentro de una organización.

Finalmente, se puede mencionar que los principales retos que enfrentan las empresas

en ambientes de trabajo a distancia son la adaptación a las exigencias del mercado y la capacidad para poder cambiar en tiempo y forma para responder de manera inmediata, en cuanto a los retos de las personas al realizar el trabajo a distancia están la manera de adaptarse a los nuevos esquemas de trabajo, así como tener la infraestructura física de espacio y de lugar para poder hacer sus actividades laborales.

Implicaciones teóricas y prácticas.

En lo que respecta las implicaciones teóricas y prácticas de la investigación, el trabajo a distancia es considerado como algo novedoso en los procesos de gestión empresarial, relacionado con hacer actividades desde casa y con horarios flexibles, (Madero y Barboza, 2015). Sin embargo, se puede mencionar que antes de la pandemia del COVID-19, el trabajo a distancia era considerado un incentivo no monetario que forma parte del salario emocional y se ofrecía a una minoría de los colaboradores en las organizaciones, pero ahora ya es una realidad y hay que buscar la mejor forma de hacer que funcione, logrando beneficios para todos los involucrados, tanto personas como empresas.

Se puede considerar que el trabajo a distancia es una buena alternativa para realizar las actividades laborales, pero hay que considerar que, de acuerdo con los resultados obtenidos, las personas trabajan más en su casa que en su lugar de trabajo habitual, por lo tanto, es interesante ampliar la reflexión sobre el tema relacionado con el manejo de competencias y habilidades en tiempos de crisis, tanto en los líderes como en los colaboradores.

La empatía y resiliencia son factores importantes en el ambiente laboral, pero no son los únicos, por eso hay que identificar algunos otros y así conocer el impacto que tienen en el desempeño y/o en la productividad de las personas. De Castro, Filardi y Zanini (2020), identifican algunas desventajas en los procesos operativos propios de la función de recursos humanos debido a la falta de adaptación al modelo de trabajo a distancia, como son: la pérdida de los lazos de unión o cercanía de las personas con la organización por falta de comunicación inmediata, procesos de evaluación

incompletos y esquemas de reconocimiento sin seguimiento, comprometiendo el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

A partir de la crisis del año 2020, es necesario generar aprendizajes y reflexiones que puedan ser utilizados en el futuro, especialmente en estos temas de estudio, como la empatía y la resiliencia ante el COVID-19, definida como la adaptación positiva de las personas y la sociedad ante esta contingencia.

Esta crisis global, ha permitido evaluar la resiliencia a nivel individual, familiar, comunitario y social/sistémico como lo mencionan Wister y Speechley (2020), pues la medición de la resiliencia permite planificar la asignación de recursos durante una crisis e informar el plan de acción para que las personas y comunidades superen los efectos causados por la pandemia, (Barzilay, Moore, Greenberg, et al., 2020).

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como todos los trabajos de investigación que muestran sus limitaciones, éste no es la excepción y algunas que se presentan en el actual trabajo, se encuentra el posible sesgo de los resultados por el tamaño de muestra, pues los resultados no pueden ser generalizados a toda la población, así como la intensificación de la carga emocional de los participantes, como consecuencia del confinamiento obligado a causa de la pandemia por COVID-19.

Sin embargo, se propone que para futuras investigaciones se considere aplicar el instrumento de medida utilizado en otras fechas para hacer una comparativa de los resultados y analizar el comportamiento de las diferentes variables para identificar si el factor de aislamiento es relevante y hay alguna variación interesante en los resultados.

Por otra parte, es conveniente conocer el desarrollo de esas competencias en los líderes de los diversos niveles organizacionales, esperando que la empatía y la resiliencia se sigan mejorando y se pueda comprender la relevancia que tienen en el futuro del trabajo y en la realización de las actividades a distancia.

Con la nueva normalidad que se tiene en la etapa de aislamiento y en la del post-COVID-19, existen diversos puntos de vista para analizar e investigar en la implementación y en el seguimiento de las actividades de trabajo a distancia, pues tanto la organización como los empleados están interesados en el diseño, desarrollo e implementación de las políticas y reglas a seguir debido a la probabilidad tan alta de continuar con el esquema de trabajo flexible.

Sin embargo, sus intereses son muy variados y diversos, mientras que para los primeros tienen relevancia la rentabilidad, el logro de resultados, las métricas de productividad y rendimiento, el equilibrio de costos y la estabilidad en el mercado financiero, para los empleados existen otros motivos tales como la salud mental, la estabilidad laboral, la seguridad en el empleo, la mejora de la conciliación familiar con la vida laboral, así como la capacidad de poder realizar actividades diferentes después de su jornada laboral.

Finalmente, Hamouche (2020) y Madero (2020), proponen algunas estrategias para administrar la experiencia de las personas en su lugar de trabajo destacando la necesidad de seguir investigando en el tema relacionado con los procesos del comportamiento humano en la perspectiva del trabajo a distancia.

Referencias

- Abbas, S. M. y Zhiqiang, L. (2020). COVID19, mental wellbeing and work engagement: The psychological resilience of senescent workforce. *Research in Business & Social Science*, 9(4), 356–365. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.760>
- Abramson, L., Uzefovsky, F., Toccaceli, V. y Knafo-Noam, A. (2020). The genetic and environmental origins of emotional and cognitive empathy: Review and meta-analyses of twin studies. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 114, 113–133. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2020.03.023>
- Allison, C., Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Stone, M. y Muncer, S. (2011). Psychometric analysis of the empathy

- quotient (EQ). *Personality and Individual Differences*, 51(7), 829–835. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.07.005>
- Andreou, P. y Kalavana, T. (2020). ¿Cómo gestionan los líderes la empatía en la empresa?, *Capital Humano*, 349, 161–170.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P. y Weytjens, J. (2020). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. *Econstor*, 13229, 1–37. <http://hdl.handle.net/10419/216771>
- Baron-Cohen, S. y Wheelwright, S. (2004). The empathy quotient: An investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34(2), 163-175. <https://doi.org/10.1023/B:JADD.0000022607.19833.00>
- Barzilay, R., Moore, T. M., Greenberg, D. M., DiDomenico, G. E., Brown, L. A., White, L. K., Gur, R. C. y Gur, R. E. (2020). Resilience, COVID-19-related stress, anxiety and depression during the pandemic in a large population enriched for healthcare providers. *Translational Psychiatry*, 10(291), 1-8. <https://doi.org/10.1038/s41398-020-00982-4>
- Belzunegui-Eraso, A. y Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3363, 1–18. <http://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bouziri, H., Smith, D. R. M., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab, W. y Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19: How to best preserve occupational health?. *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509–510. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Caballero-Domínguez, C. y Campo-Arias, A. (2020). Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary*, 17(3), 1-3. <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>
- Carré, A., Stefaniak, N., D'Ambrosio, F., Bensalah, L., y Besche-Richard, C. (2013). The Basic Empathy Scale in adults (BES-A): factor structure of a revised form. *Psychological assessment*, 25(3), 679–691. <https://doi.org/10.1037/a0032297>
- Castro-de-Araujo, L. F. S. y Machado, D. B. (2020). Impact of COVID-19 on mental health in a Low and Middle-Income Country. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(1), 2457–2460. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10932020>
- Chen, S. y Bonanno, G. A. (2020). Psychological adjustment during the global outbreak of COVID-19: A resilience perspective. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S51–S54. <https://doi.org/10.1037/tra0000685>
- Clark, C. B., Hayes, C., Armstrong, J. D. y Kriz, K. A. (2019). Influence of cognitive empathy on progressivism. *North American Journal of Psychology*, 21(1), 21–38.
- Clark, M. A., Robertson, M. M. y Young, S. (2019). “I feel your pain”: A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166–192. <https://doi.org/10.1002/job.2348>
- Connor, K. M. y Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new Resilience scale: The Connor-Davidson Resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Damián, A. (2015), Crisis Global, económica, social y ambiental, *Estudios Demográficos y Urbanos*, 30(1), 159-199.
- De Castro, R. M. P., Filardi, F. y Zanini, M. T. F. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAP.EBR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605x>
- Ekiyor R. (2019). Worker's Resilience: The Exigency for Empathic Leadership. *European Journal of Business and Management*, 11(17), 96-99. DOI: 10.7176/EJBM/11-17-11
- Elldér, E. (2019). Who is eligible for telework? Exploring the fast-growing acceptance of and ability to telework in Sweden,

- 2005-2006 to 2011-2014. *Social Sciences*, 8(7), 1-16. <https://doi.org/10.3390/SOCSC18070200>
- Fabi, S., Weber, L. A. y Leuthold, H. (2019). Empathic concern and personal distress depend on situational but not dispositional factors. *PLOS ONE*, 14(11), 1–23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225102>
- Feldman, R. (2020). What is resilience: an affiliative neuroscience approach. *World Psychiatry*, 19(2), 132–150. <https://doi.org/10.1002/wps.20729>
- Ferreira, R. J., Buttell, F. y Cannon, C. (2020). COVID-19: Immediate Predictors of Individual Resilience. *Sustainability*, 12(16), 6495, 1-11. <https://doi.org/10.3390/su12166495>
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H. y Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment?. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12(2), 65–76. <https://doi.org/10.1002/mpr.143>
- García-González, M., Torrano, F., y García-González G. (2020). Estudio de los factores de riesgo psicosocial en profesoras de universidades online: Una mirada desde adentro. *Interdisciplinaria. Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 37(1), 293-312. <http://doi.org/10.16888/interd.2020.37.1.18>
- Hallin, H. (2020). Home-based Telework during the COVID-19 pandemic. *Malardalen University Sweden*, 1-24. Recuperado el 24 de septiembre de 2020 de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1448348/FULLTEXT02>
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2, 1-15. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>
- Han, C. S., You, Y. Y. y Kim, S. J. (2020). Research on the effect of the different empathy ability of supervisor on the turnover intention in the organizational culture. *Research in World Economy*, 11(2), 165–169. <https://doi.org/10.5430/rwe.v11n2p165>
- Holt, S. y Marques, J. (2012). Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 95–105. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0951-5>
- Irby Charlotte M. (2014). All in a day's work: overcoming telework challenges. *Monthly Labor Review*. Recuperado el 25 de septiembre de <https://www.bls.gov/opub/mlr/2014/beyond-bls/all-in-a-days-work-overcoming-telework-challenges.htm>
- Jolliffe, D. y Farrington, D. P. (2006). Development and validation of the Basic Empathy Scale. *Journal of Adolescence*, 29(4), 589–611. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2005.08.010>
- Lim, D. H., Hur, H., Ho, Y., Yoo, S. y Yoon, S. W. (2020). Workforce Resilience: Integrative Review for Human Resource Development. *Performance Improvement Quarterly*, 33(1), 77–101. <https://doi.org/10.1002/piq.21318>
- Madero, S. (2020), “Perspectivas de investigación como consecuencias del Covid-19”, I Encuentro Internacional de Investigación: Impacto del covid-19 desde la perspectiva económicamente en el contexto global, Realizado el 29 de Abril 2020
- Madero, S. y Flores, R. (2009), Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo, *Revista Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 43(1), 24-29.
- Madero, S. y Flores, R. (2010), “Forzados a trabajar a distancia por el virus A H1N1: Exploración del estrés por el trabajo a distancia y uso de tecnología, con la satisfacción con el trabajo y la disposición a realizar actividades a distancia”. XIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. ACACIA, Realizado en EGADE Business School, Monterrey NL, México.

- Madero, S., Ortiz, O., Ramírez, J. y Olivares-Luján, M. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work, *Management Research, Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional: una revisión teórica. *Aloma, Revista de Psicología*, 31(2), 13-24.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. y Goštautaitė, B., (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Ortiz-Montijano, C. (2020). Gestión del cambio: El fin del modelo de trabajo tal y como lo conocemos. *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.*, Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de <https://observatoriorh.cl/gestion-del-cambio-el-fin-del-modelo-de-trabajo-tal-y-como-lo-conocemos/>
- Pérez, E. y Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas, *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, 2(1), 58-66.
- Pfafftheicher, S., Nockur, L., Böhm, R., Sassenrath, C. y Bang, M. (2020). The emotional path to action: Empathy promotes physical distancing during the COVID-19 pandemic. *Psychological Science*, 31(11), 1363-1373. <https://doi.org/10.1177/0956797620964422>
- Powell, P. y Roberts, J. (2017). Situational determinants of cognitive, affective, and compassionate empathy in naturalistic digital interactions. *Computers in Human Behavior*, 68, 137–148. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.024>
- Redondo, I. y Herrero-Fernández, D. (2018). Adaptación del Empathy Quotient (EQ) en una muestra española. *Terapia Psicológica*, 36(2), 81–89.
- Saracco-Álvarez, R. A., Fresán, A., Rodríguez Pérez, V., Robles-García, R., Escamilla Orozco, R. I., Díaz Martínez, L. R., Tovilla-Zárate, C.-A. y Olivares Neumann, J. L. (2020). Development of the Mexican Version of the Empathy Quotient. *Salud Mental*, 43(2), 85–90. <https://doi.org/10.17711/sm.0185-3325.2020.012>
- Schwarz, S. (2018). Resilience in psychology: A critical analysis of the concept. *Theory & Psychology*, 28(4), 528–541. <https://doi.org/10.1177/0959354318783584>
- Shi, L., Sun, J., Wei, D. y Qiu, J. (2019). Recover from the adversity: functional connectivity basis of psychological resilience. *Neuropsychologia*, 122, 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2018.12.002>
- Smith-Bingham, R. y Hariharan, K. (2020). This is the impact of the Coronavirus on business, Recuperado el 23 de septiembre de 2020, de <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/why-is-coronavirus-a-global-business-risk/>
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. y Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194–200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I. y Salanova, M. (2016). Desarrollando equipos empáticos: la influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Revista de psicología*, 6(1), 51–63.
- Tosunoglu, B. y Yildirim, O. (2019). An investigation of psychological resilience sub-dimensions in terms of personality features of bank employees. *Journal of Social Sciences*, XII, 22–31.
- Ventura-León, J., Landa-Barzola, M., Valencia, P., Tocto-Muñoz, S., y Manzanares-Medina E. (2021). Evidencias de validez, fiabilidad e invarianza factorial de una escala breve de empatía para niños peruanos. *Interdisciplinaria; Revista de Psicología y*

- Ciencias Afines*, 38(3), 49-65. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.3.3>
- Villalba, C. (2003). El concepto de resiliencia individual y familiar. Aplicaciones en la intervención social. *Psychosocial Intervention*, 12(3), 283-299.
- Walker, B. H. (2020). Resilience: what it is and is not. *Ecology and Society*, 25(2), 11 <https://doi.org/10.5751/es-11647-250211>
- WHO (2020), "WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard", Recuperado el 29 de septiembre de 2020 de: <https://covid19.who.int/>

Notas

- * Artículo de investigación.