

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

<https://recai.uaemex.mx>

Publicación: cuatrimestral

Enero / abril 2024

Año: 13 No: 36

Autores:

Claudia Rocío González Pérez
Universidad Autónoma
Metropolitana Unidad Iztapalapa
ORCID: 0000-0003-2114-1702

*Guadalupe Yunis Avendaño
Rangel **
Universidad Autónoma
Metropolitana Unidad Iztapalapa
ORCID: 0009-0003-4432-5851

Olga Delia Zamudio González
Universidad Autónoma
Metropolitana Unidad Iztapalapa
ORCID: 0000-0002-7464-3928

Fecha recepción:

14 de junio de 2023.

Fecha aceptación:

12 de diciembre de 2023

Fecha publicación:

1 de enero de 2024

Páginas: 39 – 64

* Autor de correspondencia:
lzarraga@ucaribe.edu.mx

El trabajo en casa, trabajo a distancia y el modelo híbrido: las nuevas formas de trabajo de las pequeñas y medianas empresas. Una perspectiva socioeconómica.

Homeworking, teleworking and the hybrid model: the new ways of working in small and medium-sized enterprises. A socioeconomic perspective.

Resumen

El entorno altamente competitivo y el acelerado ritmo de los cambios en las empresas, afecta el rendimiento social y económico, obstaculizando la identificación de problemas en la estructura organizacional, la formación, la comunicación y las condiciones de trabajo. El COVID-19 es un ejemplo del impacto de los cambios en el desequilibrio de las empresas, pues impulsó la adopción de nuevas modalidades de trabajo para continuar sus operaciones a pesar de las dificultades del entorno. Este trabajo fue realizado por medio de un diagnóstico organizacional, herramienta propuesta por el Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR), conocida como Socio-Economic Approach to Management (SEAM); que, por medio de dos casos de estudio, se analizaron los contextos y se descubrieron los disfuncionamientos que impiden un desempeño equilibrado entre lo económico y social, durante la transición a formas de trabajo remota. La investigación tuvo un alcance de tipo descriptivo-exploratorio, donde se descubre que las modalidades remotas son una opción diferente de trabajo para algunas áreas y puestos; destacando una mayor efectividad en las actividades de sectores de servicio, caso contrario con las empresas del sector industrial o manufacturero. No obstante, no se muestran los riesgos derivados del trabajo remoto en los individuos.

Palabras clave: Trabajo a distancia, Trabajo en casa, Pequeñas y medianas empresas (pymes), Nuevas Formas de Trabajo (NFT).

Abstract

The highly competitive environment and the accelerated pace of change in companies affect social and economic performance, hindering the identification of problems in organizational structure, training, communication and working conditions. COVID-19 is an example of the impact of the changes on the imbalance of the companies, as it encouraged the adoption of new work modalities to continue their operations despite the difficulties of the environment. This work was carried out by means of an organizational diagnosis, a tool proposed by the Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR), known as Socio-Economic Approach to Management or SEAM; by means of two case studies, the contexts were analyzed and the dysfunctions that prevent a balanced performance between the economic and social, during the transition to remote forms of work, were discovered. The research had a descriptive-exploratory scope, where it was discovered that remote modalities are a different work option for some areas and positions; highlighting a greater effectiveness in the activities of service sectors, the opposite case with companies in the industrial or manufacturing sector. However, the study does not show the risks derived from remote work in individuals.

Keywords: Teleworking, Homework, Small and Medium - Sized Enterprises (SMEs), New forms of work (NFW).

1. Introducción

Durante el control de la pandemia y el levantamiento de restricciones (entre mediados del 2021 e inicios del 2022), las empresas en su mayoría se vieron forzadas a mirar nuevas formas de trabajo que respondieran al entorno cambiante. Esto implicó la reconfiguración de puestos y áreas laborales, así como la aplicación de medidas de seguridad para garantizar el bienestar de los empleados y la continuación de las actividades laborales; en consecuencia, las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentaron desafíos adicionales al tratar de mantener empleos dignos y competitivos, mientras cumplían con las normativas laborales y de seguridad para continuar y sobrevivir en el mercado. Las pequeñas y medianas empresas se vieron afectadas en diversas áreas, incluyendo cambios en la producción, distribución, relaciones con clientes, pagos, proveedores y compras, así como actividades que involucraban un contacto presencial. Según el INEGI¹ (2022), las pymes son fundamentales en la economía y la sociedad mexicana, generando el 72% de empleos y contribuyendo el 52% del PIB, aproximadamente 4.1 millones de micros, pequeñas y medianas empresas, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios.

Estas afectaciones tuvieron un impacto en los comportamientos y estructuras de la empresa, causando disfuncionamientos, particularmente en la gestión y control de las actividades a distancia, en especial en aquellas empresas que por sus actividades de producción y/o manufactura tuvieron que adaptarse rápidamente a nuevas medidas, que requerían el uso de modelos híbridos o remotos en algunas de sus actividades. Durante la pandemia, la adaptación requería de acciones inmediatas, pues las pymes no contaban con la capacidad operativa y tecnológica para enfrentar una forma distinta de trabajo; derivando en cambios en el lugar de trabajo para algunas funciones y puestos, y dificultades que algunas empresas no lograron superar.

De acuerdo con los datos proporcionados por el INEGI y la CNEC² (2022), en el periodo de 2018 a 2021, surgieron 1,187,170 millones de MiPymes³ y cerraron 1,583,930; comparando las cifras de este periodo, hubo una disminución de un - 8.2%, resultado de un entorno inestable.

La presente investigación estudia los disfuncionamientos en la gestión de procesos durante la transición a las nuevas formas de trabajo (NFT), trabajo en casa, a distancia e híbrido, en el contexto de la pandemia. El propósito es comprender los efectos generales de estas NFT en términos de eficiencia, riesgos, ventajas y desventajas.

2. Pregunta de investigación

¿Cuáles problemas surgieron en la gestión de procesos relacionados con la adopción de Nuevas Formas de Trabajo (NFT) en el contexto de COVID-19?

¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía

² Cámara Nacional de Empresas de Consultoría.

³ Mico, pequeñas y medianas empresas

3. Hipótesis

Durante la pandemia del COVID-19, la digitalización emergente de los procesos propicio la adopción de una forma de trabajo “flexible, remota y segura”, sin embargo, esto suscito otros retos y problemas internos como: falta de capacitación técnica y operativa, de organización del trabajo y de equipo tecnológico con herramientas adecuadas para el logro de actividades y objetivos, así como, baja coordinación entre personal, clientes y proveedores (Heredia & P, 2022). Por lo anterior, la gestión en los procesos derivó en un desequilibrio organizacional entre lo operativo, económico y social.

4. Objetivo General

Identificar y describir cuáles fueron los disfuncionamientos encontrados durante la transición a las nuevas formas de trabajo en las pequeñas y medianas empresas.

4.1 Objetivos Específicos

- ❖ Conocer las nuevas formas de trabajo de dos estudios de caso durante y en el control de la pandemia.
- ❖ Conocer qué tan eficaz y eficiente fueron las nuevas formas de trabajo después de la pandemia.
- ❖ Conocer los efectos para el desempeño económico y social que tienen las NFT.

5. Reflexión teórica.

El siguiente apartado refiere a la reflexión teórica de los temas que integran el estudio de las NFT, como los efectos sociales, el desempleo, la tecnología y las consecuencias económicas de la pandemia principalmente.

5.1. Los efectos sobre las pequeñas y medianas empresas, antes y después de la pandemia

La pandemia de COVID-19 provoco cambios drásticos en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, principalmente en su crecimiento y supervivencia; dificultando su desarrollo socioeconómico y exponiéndola a distintos conflictos que requerían transformaciones rápidas y eficientes para mantenerse en el mercado.

Las consecuencias socioeconómicas de la pandemia llevaron a una disminución del 23.6% en los ingresos de las pymes, entre marzo a abril del 2020, el contexto provocó que las empresas tomaran decisiones sin planificar, ocasionando el cierre obligatorio de algunas. (Valencia & Chiatchoua, 2021).

Según los autores, algunas empresas sobrevivieron gracias al financiamiento bancario, el cierre temporal de operaciones o el trabajo en casa, no obstante, este modelo de trabajo tuvo limitaciones en el empleo y en la capacidad de ofrecer sus servicios o productos de manera habitual. Un ejemplo de ello es la actividad industrial en México, que cayó casi 30% durante abril de 2020, superando el mínimo previo del 17.6%, registrado en octubre de 1995 (Staff, 2020).

Sin duda, las pymes enfrentaron múltiples desafíos cuyas consecuencias requieren analizarse detalladamente; en este sentido y con la evolución de la pandemia, se observaron:

- a. Paros técnicos en algunos sectores por la falta de insumos y la cancelación de diversas actividades. En 2020, el PIB se contrajo un - 1.2%.
- b. La actividad económica de diversos sectores tuvo afectaciones.
- c. En el primer trimestre del 2020, la informalidad laboral representaba un 56% de la población ocupada en México, lo equivalente a 31.3 millones de personas.
- d. Caída de empleos formales.
- e. Afectación en la estructura social, pues las mujeres dedicaron más tiempo a tareas no remuneradas (del hogar).

Lo anterior expresado por Feix (2022) revela que las pequeñas y medianas empresas experimentaron diversas afectaciones que no se comparan con crisis anteriores (p. 1-23); además, la situación de la pandemia en México exacerbó brechas sociales, económicas, políticas, culturales y educativas, amplificando sus impactos.

Ante la crisis sanitaria global, el personal de las pymes en México enfrentó diversos obstáculos, como el bajo usos de tecnologías de la información, equipos de cómputo obsoletos, resistencia al cambio, baja experiencia o mala gestión del trabajo remoto o en línea, eficiencia reducida en procesos, comunicación deficiente; y otros problemas que mermaban la capacidad de competencia y productividad interna, y, por lo tanto, organizacional.

Las pymes son de mucha importancia en México, pues contribuyen a la reducción de la pobreza y a generar empleos. Según Saavedra & Saavedra (2014), en México, estas empresas representan el 75% del empleo formal y el 62% de la producción. (p.5)

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe menciona que los sectores más afectados por la crisis derivada de la pandemia son el comercio mayorista y minorista, actividades comunitarias, sociales y personales, hoteles y restaurantes, actividades inmobiliarias, organizacionales y de alquiler, y manufacturas; sin embargo, el impacto es mayor en pequeñas y medianas empresas. (CEPAL, 2020)

En el contexto descrito, las pymes adaptaron sus procesos de producción, gestión y organización; y, por otro lado, intentaron cumplir con actividades y funciones sin contar con las capacidades y habilidades técnicas-operativas necesarias, con la intención de mejorar la interacción entre estructuras y comportamientos y para minimizar los efectos adversos; sin embargo, esta interacción condujo al surgimiento de diversos disfuncionamientos⁴ que afectaron la gestión de los procesos organizacionales.

⁴ Los disfuncionamientos "son el producto de las interacciones entre estructuras y comportamientos de actores internos y externos. Son clasificados como diferencias con respecto al orto-funcionamiento, es decir, el funcionamiento deseado." (Savall y Zardet, 2009. p. 470)

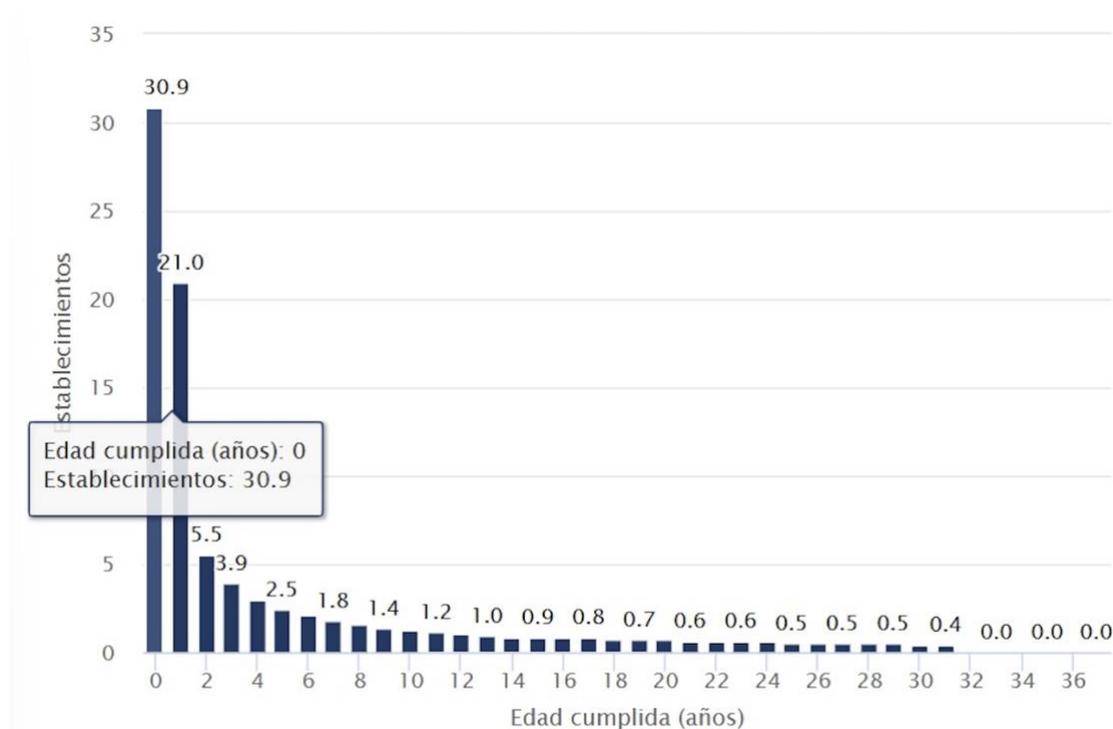
5.1.1. Pequeñas y medianas empresas: sobrevivencia y desempleo.

Las pequeñas y medianas empresas presentaron diversos efectos durante la pandemia, de acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) presentado por INEGI (2021), alrededor del 20.8 % de las pymes (cerca de un millón), tuvieron que cerrar definitivamente debido a las restricciones impuestas, resultando en la pérdida de 3 millones de empleos. Además, 1.15 millones de empresas redujeron su personal para reducir costos, derivando en 4.15 millones de desempleos, provocando una crisis socioeconómica nacional y una disminución del 8.1% en la creación de pequeñas y medianas empresas.

INEGI (2020), evaluó el grado de supervivencia y mortalidad de las pymes, los resultados mostraron que la probabilidad de cierre es más alta los primeros 2 años de su creación, disminuyendo conforme avanza en edad. Es decir, de cada 100 negocios que crean, 31 mueren antes del año, 21 negocios al primer año y el inicio del segundo, y 52 antes de los dos años.

En la siguiente gráfica se muestra la mortalidad de los negocios, de acuerdo con la edad, se puede observar, como disminuye la mortalidad de las pymes.

Figura 1. Número de establecimientos que mueren por cada 100, antes de



Fuente: (INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020)

Según el INEGI (2021), al comparar los periodos 2019-2020 y 2019-2021, se muestra que la tasa mensual de muertes de pymes fue de un 1.36% en el primer periodo y del 1.45% en el segundo; y la tasa de

nacimientos de 0.71% y 0.81%, respectivamente. Lo que significa que de cada 10,000 empresas, en un mes mueren 136 y nacen 71 en el primer periodo, y en el segundo mueren 145 y solo nacen 81.

Con lo anterior se deduce que la pandemia cambio la esperanza de vida de las pymes, causando mucha incertidumbre en el contexto, ocasionando el cierre o suspensión actividades.

Según Cárdenas (2022), la falta de apoyos económicos del gobierno federal para enfrentar la crisis sanitaria y mitigar los impactos influyo en la tasa de mortalidad. En 2021, el gobierno de México asigno solo 1.2% del PIB, y no reasigno recursos de obras o subsidios directos para ayudar a empresas, trabajadores y familias. Esta falta de apoyos gubernamentales adicionales a programas sociales dirigidos a familias y organizaciones contribuyeron a la gravedad de la crisis (p. 3-23).

Otros datos proporcionados por el INEGI y CNEC (2021), en los periodos del 2018 al 2021, se estima que nacieron 1,187,170 pymes y cerraron 1,583,930, descendiendo un 8.2%, influenciado por el contexto de crisis.

5.1.2. Impacto económico para las pequeñas y medianas empresas

De acuerdo con Heredia & P (2022), debido a la pandemia, las MiPymes tuvieron el reto de adecuarse a las condiciones del exterior a través de la modificación de sus procesos de gestión para continuar en el mercado, afrontando diversos desafíos como:

- ◊ Financieros: gastos no esperados, falta de liquidez, fluctuaciones de tipo cambiario y aumento de precios en mercancía.
- ◊ Clientes: retrasos en los pagos, cierre de negocios, falta de liquidez, cancelación de pedidos, considerar prioridades del cliente.
- ◊ Gestión operativa: demanda en actividades esenciales, negocio de deudas, falta de personal, retrasos.
- ◊ Talento humano: efectividad de trabajo remoto, liquidez de nómina, recorte de personal, salud, preocupación y desmotivación.
- ◊ Tecnología: falta capacitación en espacios virtuales, disposición de recursos tecnológicos, tecnologías para ajustarse a la nueva normalidad (p.3).

Además, las pymes, según el INEGI (2021) sufrieron disminución en sus ingresos de un 11.3 % al 2021.

5.2. Estratificación

En la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el diario oficial de la federación (2009), establece que la estratificación de las pequeñas y medianas empresas depende del sector económico al que pertenezca (industrial, comercial o de servicio), el número de trabajadores y las ventas anuales. (p.2).

Dicha estratificación brinda información para diferenciar a las empresas de acuerdo con su tamaño de ventas, sector e intensidad de mano de obra. (Reyes-López, 2018)

Figura 2. Estratificación de las organizaciones en México.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Organización, DOF, 2009.

De acuerdo con los anteriores parámetros, si deseáramos determinar el tamaño de la empresa y existe una diferencia entre el número de trabajadores y las ventas anuales, se aplica la fórmula del tope máximo combinado para conocer con certeza la estratificación.

Tope Máximo Combinado = (Número de Trabajadores) X 10% + (Total de Ventas Anuales) X 90%

Donde:

- Número de trabajadores de la organización.
- Las ventas anuales se dividen entre un millón para obtener la cifra reducida, según lo establecido por la ley.

Siendo el tope máximo combinado igual o menor a lo establecido en su categoría.

5.3 Las nuevas formas de trabajo en México derivadas de la pandemia COVID-19.

Con el impacto de la pandemia y la reciente necesidad de continuar con las actividades laborales, miles de empresas trasladaron sus funciones y procesos a distintas modalidades de trabajo remotas, en línea e híbridas; ocasionando que millones de personas se adaptaran a drásticos cambios en sus rutinas diarias, laborales y personales, evitando reducción de sueldos o despidos, si la empresa no lograba superar y sobrevivir al contexto del COVID-19.

Mientras que las nuevas formas de trabajo son eficaces para la empresa causaron diversas descompensaciones a nivel personal a los trabajadores, de manera económica, en seguridad laboral y ajustes al nuevo modelo de trabajo, factores no considerados por la premura que conlleva la situación.

Sin embargo, muchas pymes no lograron superar los obstáculos, ocasionando la pérdida de millones de empleos formales e informales; con una tasa de desempleo de 5.5% a junio de 2020, y disminuyendo de 3.7% en 2021 a 3% en 2022. (Forbes, 2023).

El siguiente apartado se describen las nuevas formas de trabajo que destacaron a consecuencia de la crisis sanitaria.

5.3.1 Trabajo a distancia

El trabajo a distancia es un sistema permanente en las empresas, es decir, de forma contractual se establece que el trabajo puede desarrollarse desde cualquier lugar fuera de la oficina (Perdomo & Ramírez, 2020), cómo lo puede ser el trabajo desde casa, espacios de coworking e incluso en el extranjero.

De acuerdo con la Secretaría de Gobernación (2021), dentro de la ley federal del trabajo, se estipula la ley del trabajo a distancia en México, la cual, permite comprender y ser una guía de la correcta la aplicación de esta modalidad de trabajo en las pymes. (p.1).

En el artículo 330-A, de esta misma ley, se considera al Trabajo a distancia como teletrabajo, definido como “una forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, en lugares distintos al establecimiento o establecimiento del patrón.” (p.1). Las organizaciones en esta modalidad necesitan otro tipo de control y gestión, que permitan un control mayor a la empresa y otorguen flexibilidad a las actividades laborales.

El teletrabajo en México presentó su mayor auge en el periodo de la pandemia, pues según encuesta del INEGI (2021), en el 2018, en promedio 752,000 personas laboraban bajo esta modalidad, siendo en su mayoría hombres. Posterior a la pandemia, el número de teletrabajadores aumento y es recurrente en ciertas áreas de la organización.

5.3.2 Trabajo en casa

El Trabajo en casa (Home office) es considerado como un sinónimo del trabajo a distancia, sin embargo, el trabajador en esta modalidad debe contar con un espacio adaptado en su hogar para realizar las actividades laborales. (Blanco, 2022)

Es decir, a diferencia del teletrabajo, el trabajo en casa es una modalidad que no se acepta en ningún otro lugar que la casa del trabajador; y resulta ser más un beneficio esporádico para los trabajadores, ya que la mayoría de sus actividades se tendrán que realizar desde las instalaciones de la empresa. La empresa

también es responsable de otorgar las herramientas que necesite para laboral desde casa, cumpliendo con el horario establecido por la dirección.

De forma general, el teletrabajo y el trabajo en casa cuentan con las siguientes características, siendo las nuevas formas de trabajo más destacables:

Tabla 1. Nuevas formas de trabajo.

Trabajo a distancia	Trabajo desde casa
Sistema permanente.	Esporádico.
Se puede realizar desde cualquier lugar fuera de las instalaciones de la empresa.	El trabajo también se realiza desde la oficina.
Requiere de distintas capacidades, recursos y habilidades.	Mismas estructuras jerárquicas y operacionales.
Establecido de forma contractual.	Es un beneficio.
Utiliza herramientas digitales para realizar todas sus actividades laborales.	Permite trabajar medio día en oficina y el restante en casa.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3. El modelo de trabajo Híbrido.

Según Economics Impact (2023), el trabajo híbrido hace referencia a un espectro de modalidades de trabajo flexible en el cual la ubicación y el horario, no están estrictamente estandarizados. Se define como aquella situación laboral que se ubica entre el trabajo plenamente presencial con flexibilidad horaria limitada y el trabajo plenamente remoto con flexibilidad horaria total (p. 4).

Un estudio mencionado por Fernández (2022), destaca que el 85% de los mexicanos señalan al modelo híbrido como el ideal en la era post pandemia, mientras que el 95% destaca la pérdida de tiempo en desplazamientos como la principal desventaja del trabajo presencial.

Por último, según Rodríguez (2021) en un estudio sobre el impacto de la pandemia en las pymes de Microsoft, 36% de las pymes encuestadas han realizado parte de la inversión en tecnología⁵. En adición, 44% de los trabajadores híbridos en México se sienten más solos que antes de que implementaran este esquema laboral, y el 59% de los líderes en el país están preocupados por que los empleados no obtengan el apoyo necesario para ser exitosos durante el trabajo híbrido o remoto.

⁵ Microsoft impulsa en México el programa Pymes Digitales, con el objetivo de apoyar las necesidades de digitalización y desarrollo económico de este sector organizacional. (Tecnorganización, 2022)

6. Metodología utilizada para el diagnóstico de los dos casos de estudio.

Se utilizó la metodología de gestión socioeconómica que de acuerdo con Savall & Zardet (2009) es un modelo de gestión integral que relaciona el desempeño social y el económico de una organización. Permite obtener información del estado real de la organización a nivel estructural, tomando en cuenta los comportamientos del personal. Esta intervención es un estudio de carácter cualitativo, cuyo alcance es describir y explicar los disfuncionamientos encontrados en los seis dominios de acción: organización del trabajo, condiciones de trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, aplicación de la estrategia y formación integrada.

6.1. Tipo de estudio.

La investigación que se desarrolló tuvo un alcance de tipo descriptivo-exploratorio. La técnica que se utilizó para la recolección de información fue a través de entrevistas semiestructuradas a todo el personal, así como la observación durante las visitas a la empresa.

La información obtenida es de tipo cualitativa y no se requiere de una técnica estadística para ordenar la información, sino que a través de la identificación de los diversos disfuncionamientos y su frecuencia se comprueba la hipótesis de este estudio.

El uso de la herramienta de intervención de gestión socioeconómica para realizar el diagnóstico brinda información suficiente para identificar los disfuncionamientos durante la transición a formas de trabajo "remotas" en el contexto de la crisis sanitaria.

6.2. Participantes.

24 personas del caso A, organización Ecotecplast.

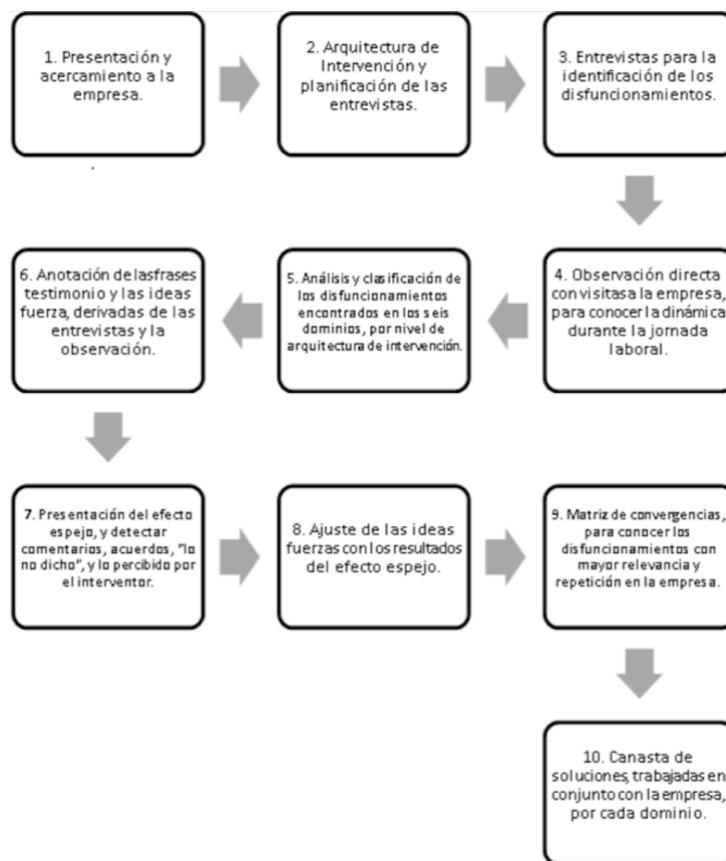
22 personas del caso B, organización FASE.

Según el Diario oficial de la federación (2009) en lo estipulado para la estratificación de pymes en México, y considerando únicamente el número de trabajadores, las empresas Ecotecplast y FASE, perteneciente al sector industrial y de servicios respectivamente, corresponden a pequeñas empresas.

6.3. Actividades del diagnóstico.

Para el diagnóstico socioeconómico se realizaron las siguientes actividades.

Figura 3. Pasos a realizar para el diagnóstico socioeconómico.



Fuente: Elaboración propia.

Esta intervención, por un lado, identifica los disfuncionamientos que surgieron durante la transición a las nuevas formas de trabajo por cada dominio, a través de la información que fue proporcionada en las entrevistas, la observación directa e indirecta y el punto de vista del experto. Y, por otro lado, busca analizar los efectos de las modalidades remotas en las pymes y las dificultades que existen en la interacción de las estructuras y comportamientos en los procesos de gestión.

7. Estudio de caso

7.1 Caso 1. Organización A. Ecotecplast.

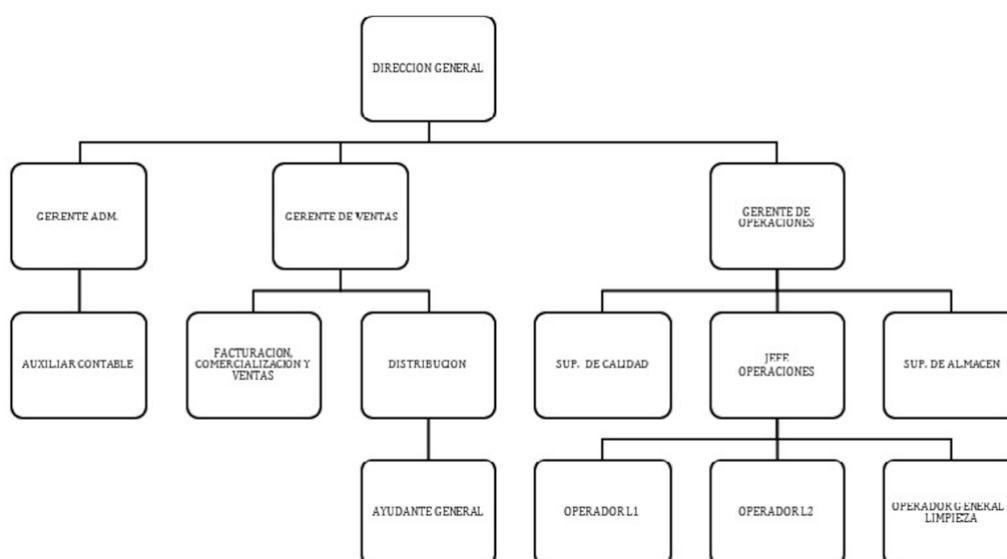
Ecotecplast, es una organización mexicana con más de 28 años de experiencia en aditivos para la industria del plástico, cuya visión es ser líder en la fabricación de aditivos y compuestos que contribuyan al medioambiente, impactando en mercados nacionales e internacionales.

Los productos fabricados por Ecotecplast, promueven la reducción de tiempos de fabricación, ahorro de energía, y disminución de la huella del carbono.

Actualmente, la organización no tiene certificaciones como ISO 9000 o ISO 14000, sin embargo, ha desarrollado aditivos para la industria del plástico que cumplan con regulaciones que procuren el cuidado del medioambiente.

Según Ortega (2023), en 2022, México registró un consumo de plásticos de 5.9 millones de toneladas y una producción de 3.8 millones de toneladas, equivalentes a 400 mil millones de dólares, según datos de ANIPAC⁶. La industria reflejó incremento en segmentos como envase-embalaje y consumos, equivalente al 45% del total de plásticos.

Figura 4. Organigrama general de ECOTEPLAST.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada. (Ecotecplast, 2022)

Ecotecplast, se encuentra integrada por una dirección general, tres gerencias: ventas (7), operaciones (14) y administración (2). En total 24 personas.

7.2. Caso 2. Organización B. FASE

Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Organizacional, o por su acrónimo FASE, es una organización dedicada a la consultoría estratégica, asesoramiento y acompañamiento a emprendedores, consultores independientes, y pequeñas y medianas empresas.

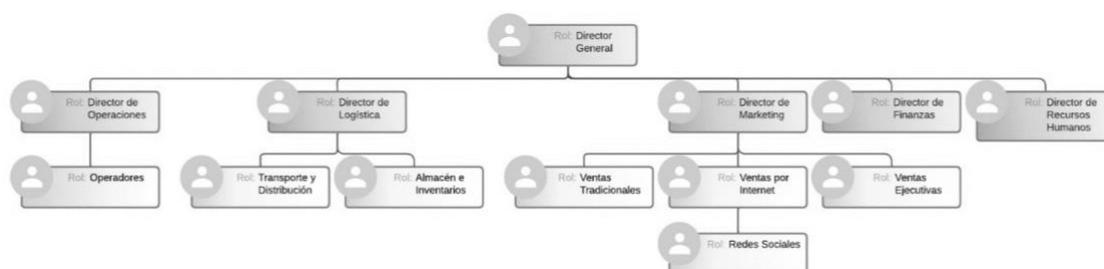
Inició sus operaciones a finales del año 2019, ofreciendo una diversidad de servicios enfocados en distintas áreas y divididos en cinco categorías de servicio: salud emocional, salud física, organizacional, planeación

⁶ ANIPAC, es la Asociación Nacional de Industrias de Plástico, A.C.

estratégica y otros servicios relacionados con diagnósticos médicos, atención y orientación médica de primer contacto, nutrición, capacitación, reuniones de kick off, etc. Cada servicio está destinado al cuidado y bienestar del trabajador y por consecuencia en el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

Actualmente, FASE trabaja de forma interdisciplinaria, conformado de un equipo altamente especializado en distintas áreas, en constante actualización, siendo los directivos y alguno de los operarios parte de los consultores. Están enfocados en potenciar el crecimiento personal del capital humano de la organización, para verse reflejado en la productividad de esta.

Figura 5. Organigrama general de FASE.



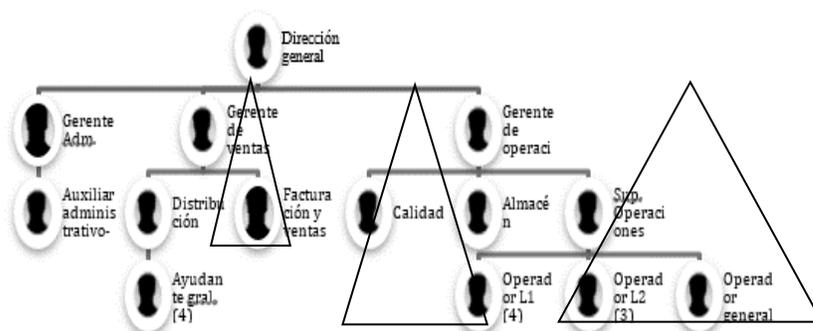
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por FASE.

La consultora Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Organizacional (FASE), integrada por 22 empleados, está conformada por el director general y cinco direcciones generales: operaciones (4), logística (3), marketing (9), finanzas y recursos humanos.

8. Diagnóstico de los dos casos de intervención.

8.1. Arquitectura de intervención caso A.

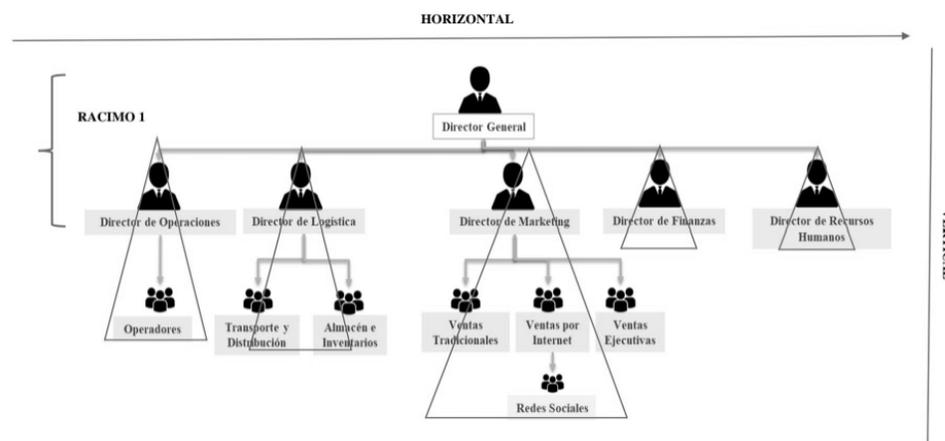
Figura 6. Arquitectura de intervención, ECOTEPLAST.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Ecotecplast. (2022)

8.2. Arquitectura de Intervención caso B.

Figura 7. Arquitectura de intervención, FASE.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por FASE.

La arquitectura de intervención de ambas empresas se realizó con ayuda el método horizontal y vertical o proceso Horivert; al ser pymes menores a 50 trabajadores, el proceso de intervención se realizará de forma integral, es decir, se realizará una fusión de la acción horizontal con la vertical, integrando así a toda la plantilla de trabajadores. Por lo que la arquitectura de intervención estará integrada solo por un racimo, la acción horizontal, donde intervendrán únicamente los dirigentes, y cinco acciones verticales en las que se incluirán a los dirigentes y sus colaboradores directos.

8.3. Fases del Diagnóstico

La acción horizontal y vertical (Horivert)

A través de la técnica de entrevistas, se obtiene información de los distintos niveles o tramos de control de las organizaciones. Las entrevistas se realizan tanto a nivel operativo, a nivel jefatura y supervisión, como a nivel gerencia y dirección, es decir, de manera horizontal y vertical.

El diagnóstico socioeconómico a través de las entrevistas permite a los investigadores escuchar, observar y comprender a todo el personal, sus procesos y actividades, para descubrir los disfuncionamientos organizacionales.

Efecto Espejo.

De acuerdo con Savall y Zardet (2011), el Efecto Espejo es la presentación de resultados ordenados y clasificados de las entrevistas. Para ello, se realizaron las siguientes actividades después de analizar la información de las entrevistas:

- Anotación de frases testimonio.
- Procesamiento de la información, a través de generación de ideas fuerza a partir de las frases testimonio; es decir, se identifican los problemas frecuentes de las áreas a nivel operativo, jefatura y gerencia/dirección, y se clasifican en los dominios de acción mencionados anteriormente.
- Formalidad del reporte de resultados (disfuncionamientos) de las entrevistas.

En la presentación de resultados a las áreas se realizan anotaciones de las observaciones como: comentarios, acuerdos y “lo no dicho” percibido por el interventor. Todo esto brinda soporte para generar la matriz de convergencias específicas.

8.4 Resultados de los diagnósticos

8.4.1 Matriz de convergencias específicas, caso A y B.

Concentra la información de los disfuncionamientos encontrados en la organización con base en las entrevistas, lo “no dicho” detectado por los expertos a través de la observación y la presentación de resultados llamada efecto espejo (ver anexo 1 Caso A y B).

Una vez obtenidos los disfuncionamientos, se fueron clasificando en los dominios de acción por nivel operativo, jefatura y gerencia/dirección. Se contabilizan las ideas fuerza y se manifiesta el dominio que tiene mayor cantidad de ideas fuerza hasta llegar al que tiene menor frecuencia. Para cada caso de estudio se obtuvo lo siguiente:

Tabla 2. Clasificación de dominios de acción.

Caso A	Caso B
Lugar 1. Organización del trabajo	Lugar 1. Formación Integrada
Lugar 2. Condiciones de trabajo	Lugar 2. Organización del trabajo
Lugar 3. Gestión del tiempo	Lugar 3. Gestión del tiempo
Lugar 4. Aplicación estratégica	Lugar 4. Comunicación, Coordinación y Concertación
Lugar 5. Formación integrada	Lugar 5. Implementación estratégica
Lugar 6. Comunicación, Coordinación y Concertación	Lugar 6. Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Otro resultado adicional es la siguiente tabla donde se muestran las diversas formas de trabajo adquiridas en la pandemia del Covid-19 y durante el control de esta.

Se puede apreciar que para el Caso A, solo el 29% optó por una forma de trabajo diferente (híbrida, en casa, remoto) durante la pandemia. En cambio, el Caso B, el 100% cambió su forma de trabajo a una híbrida, remota o en casa.

8.4.2. Comparativa de NFT durante y después de la pandemia.

Caso A y B.

Tabla 3. Comparativa de NFT, Caso A y B.

	Personal	NFT	Gcia. Administrativa	Gcia. De ventas	Gerencia de operaciones	Dir. General	%
CASO A	Forma de Trabajo durante el COVID-19	Trabajo a distancia					0%
		Trabajo en casa		1			4%
		Modelo Híbrido	2	2	1	1	25%
		Presencial		4	13		71%
	Después del COVID-19	Trabajo a distancia					0%
		Trabajo en casa		1			4%
		Modelo Híbrido		2		1	13%
		Presencial	2	4	14		83%

CASO B	Personal	NFT	Gcia. Operaciones	Gcia. De Logística	Gerencia de Marketing	Gcia. Finanzas y RH	Dir. General	%	
	Forma de Trabajo durante el COVID-19	Trabajo a distancia							0%
		Trabajo en casa	5	2	10	2	1		91%
		Modelo Híbrido		2					9%
		Presencial							0%
	Después del COVID-19	Trabajo a distancia	5	2	9				73%
		Trabajo en casa			1	2	1		18%
		Modelo Híbrido		2					9%
		Presencial							0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Ecotecplast. (2022) y por FASE (2022).

Con el control de la pandemia, las empresas permitieron el retorno a las actividades presenciales de forma paulatina, sin embargo, el caso A aumento la forma presencial del trabajo en un 12% debido a que algunas actividades requerían ser de esta forma. El área de operaciones fue presencial en su mayoría, al igual que el área de administración; no así, los de ventas, que conservaron la modalidad remota. En el caso B, continuaron con formas remotas de trabajo y no regresaron a la forma presencial.

9. Análisis y discusión

La influencia de la pandemia del COVID-19, los cambios y las presiones del ambiente externo, promovieron una serie de eventos internos en ambas empresas que afectaron la gestión de los procesos. La tabla de matriz de convergencias de cada caso permite descubrir que en cada dominio de acción hay disfuncionamientos (Anexo 1).

En ambos casos hay que recordar lo siguiente: 1) el gobierno mexicano no otorgó apoyo para enfrentar la crisis y sus consecuencias; 2) Según el INEGI (2021), las pymes redujeron sus ingresos durante la pandemia; y 3) Para continuar vigentes en el mercado modificaron sus procesos. (Heredia & P, 2022). Estas modificaciones súbitas en su gestión, estructura y estrategias generaron diversos disfuncionamientos.

Para el caso A, los principales problemas se encontraron en la organización y condiciones de trabajo, pues se tomó la decisión de que algunas actividades se realizaran de forma remota. Sin embargo, el área de operaciones optó por horarios escalonados de forma presencial, para prevenir contagios, lo que generó confusión, incertidumbre y desmotivación, afectando la gestión del tiempo, y enfrentando desafíos, como la escasez de materiales y cambios en proveedores, lo que llevó a buscar nuevas formas de producción para sobrevivir en el mercado

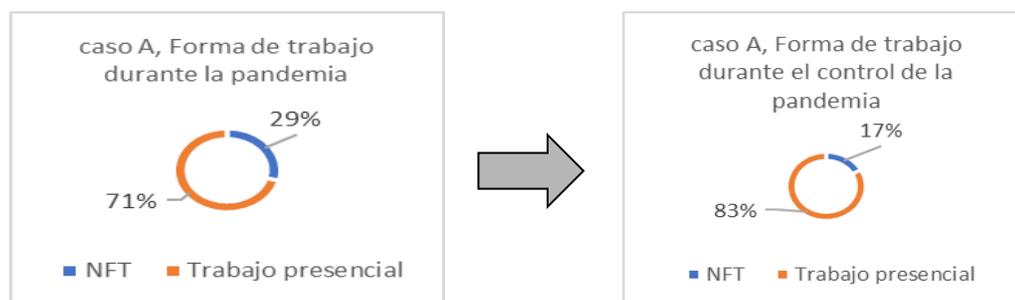
El 71% del trabajo de la empresa A se realizó de manera presencial, sin embargo, se carecía de procesos sólidos de planificación, organización y control antes de la pandemia, agravándose durante la crisis; además,

la reasignación de tareas y la transición a nuevas formas de trabajo generaron conflictos entre el personal. La aceptación del cambio se debió más a la necesidad de conservar el empleo que a la lealtad a la empresa.

Las únicas áreas que adoptaron un modelo de trabajo híbrido fueron las áreas de administración y ventas. A pesar de la disminución de ingresos, la organización tomó medidas para evitar su desaparición, siguiendo las recomendaciones de Valencia & Chiatchoua (2021), que en el caso A refiere al cambio del modelo de trabajo de presencial a remoto en algunas áreas y en producción, y horario escalonado de actividad que evito el contacto de más de 3 personas.

Con el control de la pandemia, la empresa A, logró aumentar un 12% el trabajo presencial, regresando a las instalaciones con mayor seguridad en términos de salud, no obstante conservo algunas actividades en el modelo híbrido (Choi, 2023)

Gráfica 1. Formas del trabajo durante la pandemia, Caso A.



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de aplicar una modalidad de trabajo remota, no se puede decir que la organización tuvo eficacia y fue eficiente, pues, hubo deficiencias de planeación, retrasos en compra de insumos, cambios de proveedor y falta de empatía (Anexo 3).

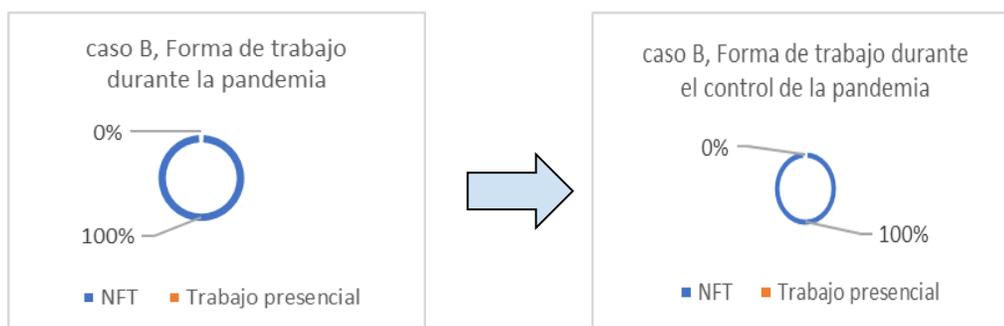
Por otro parte, en el caso B, la organización se encontraba en fase de reciente creación, comenzando con sus operaciones a finales del 2019, razón por la cual, su gestión, organización y estructura comenzaban a tomar forma de manera simple.

Durante el COVID-19, tuvieron que tomar decisiones no planeadas más por urgencia que por estrategia, enfrentando, según Heredia & P (2022), desafíos financieros, operativos, de salud, tecnológicos y recortes de personal.

En este caso, la empresa B cambio el trabajo presencial en un 100% remoto, trasladando todas sus actividades a trabajo en casa; sin embargo, debido a su naturaleza de servicios, la transición y adaptación se realizó con mayor facilidad, permitiendo esta modalidad remota e hibrida incluso después del levantamiento de restricciones, en la mayoría de sus puestos. No obstante, la empresa enfrento diversos disfuncionamientos en su estructura, comunicación, gestión del tiempo, actividades repetitivas e

individualismo en las formas de trabajo. La siguiente gráfica hace el comparativo de la organización B en dos periodos de tiempo: durante la pandemia y en el control de la misma (en el periodo de 2020-2021).

Gráfica 2. Formas del trabajo durante la pandemia, Caso B.



Fuente: Elaboración propia.

El traslado de actividades resultó efectivo en las nuevas formas de trabajo, aunque no del todo eficientes; por ejemplo, el área de ventas necesitaba de una atención presencial para una interacción más personalizada con los clientes, y la logística requirió actividades presenciales, para ciertos servicios y la realización de eventos y reuniones, a medida que las restricciones de la pandemia se levantaron, estas actividades se reactivaron, ajustándose a las nuevas medidas de seguridad y salud.

Aunque muchas funciones de gestión se llevaron a cabo de manera remota, el trabajo en casa no garantiza la adecuada ejecución de ciertas funciones, razón por la cual, la modalidad híbrida fue necesaria para ofrecer mayor calidad en sus servicios al cliente, y una mejor gestión y funcionamiento a la empresa.

El diagnóstico socioeconómico de ambos casos revela información generalizada sobre las nuevas formas de trabajo durante la pandemia. En el caso B, las modalidades remotas se han convertido en un medio efectivo para continuar sus operaciones en su totalidad. Sin embargo, la naturaleza de su actividad de manufactura del caso A, requiere trabajo presencial. Ambos estudios indican que las actividades que dependen en gran medida del internet, como ventas, compras y facturación, pueden realizarse de forma remota.

El efecto de las nuevas formas de trabajo (NFT), en el desempeño social, es ambiguo y requiere más investigación. Por un lado, las áreas que adoptaron las NFT permitieron a las personas trabajar desde lugares cómodos, pero no está claro si fueron productivas y satisfechas laboral y psicológicamente, independientemente de su género. Se necesita más información sobre la aceptación y adaptación de las NFT por parte de hombres y mujeres, y su impacto en la eficiencia laboral desde casa.

En cuanto al desempeño económico, el efecto de las NFT fue mínimo, ya que la distribución de recursos no se optimizó durante el proceso de adaptación. En el caso A, las ventas y los pedidos disminuyeron

significativamente (anexo 1). La pandemia exacerbó el equilibrio entre lo social y lo económico debido a la incertidumbre del cambio y la adaptación.

10. Conclusiones

En este trabajo se enfatiza la relevancia de entender la adaptación a nuevas formas de trabajo, y los disfuncionamientos que surgieron en el proceso. Su hipótesis se confirmó al descubrir que las Nuevas Formas de Trabajo (NFT) generaron otros disfuncionamientos relacionados con logística, suministro, tiempos de entrega, organización y falta de comunicación, entre otros.

En el ámbito de las ciencias de gestión, según Savall y Zardet (2011), la investigación cualitativa aborda hipótesis descriptivas, explicativas y prescriptivas. El estudio buscó analizar las formas de trabajo adoptadas durante y después del control de la pandemia; y a través del diagnóstico socioeconómico, identificar los disfuncionamientos, lo que coloca a la hipótesis en un contexto descriptivo y explicativo.

El estudio logró cumplir sus objetivos al identificar las Nuevas Formas de Trabajo (NFT) adoptadas durante y después del control de la pandemia en ambos casos. Sin embargo, para una comprensión más precisa, falta información cuantitativa que respalde si estas formas de trabajo fueron eficientes en la producción y la prestación de servicios.

Este estudio cualitativo es relevante pues muestra disfuncionamientos que obstaculizaron la realización de diversas funciones en las empresas. Para una comprensión más completa, sería necesario llevar a cabo una investigación cuantitativa que calcule el costo en términos monetarios de los disfuncionamientos.

El efecto de las Nuevas Formas de Trabajo (NFT) en el desempeño social y económico es ambiguo. Esto se debe a la falta de información cuantitativa que permita cuantificar los disfuncionamientos y determinar cuánto dinero representan estos problemas para cada empresa. Además, el estudio se llevó a cabo en un entorno de constante cambio durante aproximadamente dos años, lo que complicó la evaluación precisa de los impactos. Para obtener resultados más concretos y precisos, este trabajo deberá ser complementado con otras metodologías que proporcionen información cuantitativa y detallada.

Las diferencias y similitudes de las Nuevas Formas de Trabajo (NFT) pueden variar según el contexto del entorno externo. La adopción de estas NFT se consideró una medida urgente para facilitar la conciliación del trabajo entre la organización y los individuos, pero se requiere más información para determinar cuáles son las más eficientes y en qué contextos o condiciones.

En un estudio de continuación, sería posible explorar en detalle la relación entre las NFT y su impacto en el desempeño social y económico. Como parte de este trabajo, se presentan una serie de recomendaciones a la organización, que se detallan en la Canasta de Soluciones (Anexo 2). Estas recomendaciones incluyen acciones de mejora a considerar a medio plazo, como la planificación equilibrada entre producción y ventas, la elaboración de procedimientos y programas de capacitación.

El efecto de las Nuevas Formas de Trabajo (NFT) en el desempeño social y económico es incierto debido a los múltiples cambios y adaptaciones realizadas por ambas organizaciones. Es posible que un estudio futuro pueda explorar este efecto en mayor profundidad.

11. Referencias.

- ANIPAC. (14 de junio de 2022). *Asociación Nacional de Industrias del Plástico, A.C.* Obtenido de ANIPAC
- Blanco, E. (23 de abril de 2022). *RD STATION*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/blog/es/home-office/>
- Cárdenas, E. (2022). Impactos sociales e la pandemia del Covid a la luz de política pública en México. *Journal of Economic Literature*, 23.
- CEPAL. (02 de julio de 2020). Recuperado el 12 de julio de 2020, de <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- Choi, A. L. (2 de marzo de 2023). <https://impact.economist.com>. Obtenido de https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES.pdf
- DOF. (30 de Junio de 2009). *Secretaría de Economía*. Obtenido de https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf
- Economista, E. (01 de Marzo de 2021). <https://www.eleconomista.com.m>. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Cronologia-de-la-pandemia-en-Mexico-20210301-0045.html>
- Ecotecplast. (Abril de 2022). www.ecotecplast.com.
- Economist Impact. (n.d.). *IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO HÍBRIDO*. Economist Impact. Retrieved May 5, 2023, from https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf
- Feix, N. (13 de noviembre de 2022). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_757364.pdf
- Fernández, J. (2022, June 1). Modelo híbrido de trabajo solucionaría problemas de movilidad de mexicanos. *Real Estate Market & Lifestyle*. Retrieved May 5, 2023, from Modelo híbrido de trabajo solucionaría problemas de movilidad de mexicanos
- Forbes. (19 de mayo de 2023). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/tasa-de-desempleo-en-mexico-baja-a-3-en-cuarto-trimestre-de-2022/>
- Heredía, J., & P, T. (2022). Principales desastros de las pymes frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. *Revista de investigacion academica sin Frontera*, 8.
- INEGI. (1 de junio de 2020). *Inegi*. Recuperado el 09 de julio de 2020, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/ETOE.pdf
- INEGI. (2021). Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Cámara Nacional de Organizaciones de Consultoría (CNEC). (2022). *Conociendo las organizaciones de Consultoría*. Conociendo las organizaciones de consultoría. 2022. (inegi.org.mx). 4-39 pp.
- Ortega, L. (17 de marzo de 2023). *Plastics Technology México*. Obtenido de Industria del plástico en México cierra 2022 con números positivos
- Perdomo, M., & Ramírez, J. (2020). Ventajas y Desventajas. *Sistemas de Investigación y Desarrollo Tecnológico e Innovación*, 24.
- Reyes-López, O. (2018). *Estratificación del tamaño de las Pequeñas y medianas organizaciones en México*. México.
- Rodríguez, T. (26 de enero de 2021). <https://news.microsoft.com/es-xl/pymes-mexicanas-83-realizaron-un-cambio-en-su-negocio-debido-al-covid-19/#:~:text=Un%20reciente%20estudio%20comisionado%20por,ha%20tenido%20un%20papel%20c>entral. Obtenido de <https://news.microsoft.com/es-xl/pymes-mexicanas-83-realizaron-un-cambio-en-su-negocio-debido-al-covid-19/#:~:text=Un%20reciente%20estudio%20comisionado%20por,ha%20tenido%20un%20papel%20c>entral
- Saavedra, G., & Saavedra, M. (2014). La pyme como generadora de empleo en Mexico. *Revista Clio de America*, 153-172.
- Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica, un enfoque socioeconómico*. México: UAM-Iztapalapa.
- Savall, H., & Zardet, V. (2011). *The Qualimetrics Approach: Observing the Complex Object*. Information Age Publishing; Edición Ilustrado.
- SEGOB. (2021). DECRETO por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el capítulo XII Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Teletrabajo. *Diario oficial de la Federación*, 5.
- Staff, F. (11 de junio de 2020). *Forbes México*. Recuperado el 10 de julio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/economia-actividad-industrial-en-mexico-cayo-casi-30-el-peor-desplome-de-la-historia/>
- Tecnoorganización. (2022, May 26). *Trabajadores en México dicen ser más productivos en un modelo híbrido*. Tecnoorganización. Retrieved May 5, 2023, from Trabajadores en México dicen ser más productivos en un modelo híbrido
- Valencia, E., & Chiatchoua, C. (2021). Supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas frente al COVID-19. *Revista Latinoamericana de Investigación social*, 17

Anexos
Anexo 1. Caso A y B Matriz de Convergencias Específicas.

Dominio de acción	Caso A. ECOTECPLAST			Caso B. FASE	
	Dirección y Gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y Personal de Limpieza	Directivos	Operarios/Administrativos
Condiciones de trabajo	El aspecto de las oficinas no es adecuado, hace falta arreglar el piso, pintura y muebles para mejorar la imagen.	Falta de mantenimiento en las áreas, para mejorar el ambiente de trabajo.	Falta mantenimiento y mejora de las oficinas así como al piso en producción que es muy resbaloso	El espacio físico no cuenta con lo necesario para el desarrollo de las actividades de todos los trabajadores.	
	La carga física del trabajo varía frecuentemente y por temporadas, generando un ambiente pesado.	El equipo de seguridad del personal se reusa, hay riesgo de no proteger adecuadamente. El ambiente de trabajo llega a ser pesado.		Se estableció el trabajo remoto por las condiciones externas provocadas por la pandemia, teniendo dificultades en las actividades laborales.	
	Las bocinas y maquinaria generan ruido que en ocasiones es molesto.		Falta de extracción de polvos, flujo de aire y letreros de seguridad. El ruido del molino es molesto.	Complicación en la digitalización de las actividades en el trabajo remoto	El personal tiene dificultades en el trabajo remoto por problemas técnicos, fallos en internet y manejo de las plataformas digitales, entorpeciendo sus actividades.
			Falta de materia prima afecta la producción.		
Dominio de acción	Dirección y Gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y Personal de Limpieza	Directivos	Operarios/Administrativos
Organización del trabajo	Los pedidos urgentes de producción alteran el trabajo diario de en el área.	No existe una planeación del trabajo, se reciben órdenes y se produce.	No se organiza el trabajo y hay tareas mal asumidas.	Las actividades del personal son muy variadas, existiendo repetición y actividades que no corresponden al puesto.	
	No hay formalidad y reglas para los clientes respecto a solicitud de pedidos de producto.		No hay procedimientos que describan el proceso de producción, ventas y compras con proveedores, causa confusión.	Las actividades a realizar no son claras y sólo se dan por hecho que se entendieron.	Falta planeación y organización en las reuniones, actividades y áreas.
	No hay autonomía y confianza del todo, todo debe ser consultado y avalado por dirección.		El ambiente de trabajo es pesado.	No se dan actualizaciones ni avance de las tareas a realizar, antes de eventos.	Existen retardos de información y en actividades.
	Hay tareas mal asumidas por falta de claridad en los puestos.	Los trabajadores no conocen bien sus funciones o realizan otras funciones Hay tareas mal asumidas porque no existe un perfil de puestos documentado	Desconocimiento del personal operativo del organigrama y sus roles.	No se obtienen los resultados esperados de las tareas de cada integrante.	
	Debido a la pandemia, se cambió de proveedor para no parar la producción, aunque sigue problemas de entregas a tiempo y paros.	Debido al cambio de proveedor, la calidad de los materiales varía. Las áreas no tienen los procedimientos actualizados y otros no están documentados aún.			
Dominio de acción	Dirección y Gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y Personal de Limpieza	Directivos	Operarios/Administrativos
Comunicación, coordinación y concertación	La comunicación entre áreas carece de claridad, hay informalidad en las solicitudes de producto.	Existe poca comunicación entre área de ventas y producción, esto origina confusiones y malos entendidos.	Hay poca comunicación y se generan retrasos, malentendidos y confusiones.	La comunicación que predomina en la organización es informal, ocasionando malentendidos, distorsión de la información y atrasos.	Existe falta de comunicación que provoca malentendidos.
		A los trabajadores no les parece ser más proactivos		Las reuniones suelen tornarse a temas más personales, por la estrecha relación que mantiene los socios y el tiempo de amistad.	
				En ocasiones hay dificultades y atrasos para obtener información.	La coordinación por internet se llega a complicar en algunas ocasiones.
				Hacen falta software que permitan una comunicación más eficiente. La mayoría de las reuniones son informales, por lo que no se llegan a abordar ciertos temas.	No existe relación entre y dentro de las distintas áreas de la empresa.

Dominio de acción	Dirección y Gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y Personal de Limpieza	Directivos	Operarios/Administrativos
Gestión del Tiempo	Las compras urgentes de material no se comunican a tiempo y las actividades de alta y facturación se realizan en poco tiempo.	Todo urge, nada se planea y no se respetan plazos de compra, producción, actividades, etc.	No hay un plan de producción y se generan retrasos. La entrega de facturas tardías genera pérdida de tiempo en la contabilidad.	No hay tiempo definido a dedicar para la realización de actividades de cada puesto.	
	No hay un horario establecido para recibir órdenes de compra de materiales, cuando se acaba algo urge comprarlo.	La limpieza del área lleva un tiempo y por solicitudes urgentes no se hace adecuadamente.		Todos los integrantes mantienen otras actividades, por lo que dedican un tiempo limitado en las actividades diarias de la empresa.	Los miembros de la empresa realizan distintas actividades, por lo que existen complicaciones en las distancias y el tiempo.
	La hora de entrada no se respeta, esto ocasiona retardos del personal.			Hay impuntualidad o constante cambio en las fechas de las reuniones por las actividades externas a la empresa de los integrantes.	Es difícil coordinar reuniones y más si se avisa con poca antelación.
	No se respetan las fechas de entrega de los productos con los clientes por falta de material. No hay una programación de pagos a proveedores (horario y días).				
Dominio de acción	Dirección y Gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y Personal de Limpieza	Directivos	Operarios/Administrativos
Formación Integrada	No reciben una capacitación formal.	En calidad necesitan capacitación del personal respecto a equipos. Las capacitaciones son verbales, no se documenta nada	La capacitación generalmente es impartida por los mismos compañeros. No imparten curso de inducción a los de nuevo ingreso.	La capacitación se realiza entre los integrantes y no todos la tiene, utilizan más un sistema de retroalimentación.	La capacitación es muy básica, solo se dan aspectos generales.
	El personal de nuevo ingreso es recomendado y joven, no siempre están dispuestos.	No toman ningún curso de inducción dispuestos.	No imparten curso de inducción a los de nuevo ingreso	No conocen las funciones de su puesto y en ocasiones el puesto que ocupan, todos realizan tareas variadas de distintas áreas.	Es necesario determinar los roles, perfiles y actividades de cada puesto.
	Los puestos de gerencia de ventas y operaciones suelen hacer tareas operativas y no estratégicas.				Solo existe comunicación y coordinación de los operativos con el Director General y el Director de Operaciones.
				Hace falta personal en distintas áreas de la empresa.	Se necesita una reestructuración del organigrama, para establecer cada área y armar los equipos de trabajo.
Dominio de acción	Dirección y Gerencias	Supervisores	Operarios, Auxiliares y Personal de Limpieza	Directivos	Operarios/Administrativos
Aplicación Estratégica	Necesitan revisar la forma en la que se realizan las actividades y tomar cartas en el asunto	La estrategia que siguen las áreas para trabajar es confusa, le falta claridad.		Han enfrentado dificultades derivadas de la pandemia, pero la forma de trabajo no ha cambiado a las nuevas realidades del entorno.	
	La planeación de pedidos, materiales y organización de trabajo no es una labor fácil de realizar, pues no existe una coordinación adecuada.		No existe una planeación previa de la producción, ya sea anual o mensual, la estrategia de cada área es confusa.	No se realizan reuniones para dar seguimiento a las acciones que realizan, ni se da una medición de sus acciones de acuerdo con su objetivo.	No se realizan juntas para medir objetivos de cada área.
	No hay una cultura medición de indicadores que ayude a visualizar si cumplimos y qué eventos impidieron lograr las métricas.		Baja motivación y prestaciones básicas.	Las políticas, objetivos y estrategias se conocen solo por lo dicho de forma oral, no hay manuales que integren la información organizacional.	Existe desconocimiento de la política, estrategia y objetivos de la organización, se dieron de forma muy general de forma oral. No Existe un Manual Organizacional que proporcione la información general de empresa y las funciones del puesto.
	No hay un seguimiento o atención a clientes adecuado		Desconocimiento y confusión de autoridad del área.	Se han dejado de lado la implementación de programas, replantear estrategias y realizar planificaciones por otras actividades a cubrir.	
	No hay identificación de la misión, visión y valores de la empresa, el liderazgo recae en una figura.				Existe un desconocimiento de la competencia directa de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de entrevistas, efecto espejo, punto de vista del experto y lo no dicho.

ANEXO 2. Caso A y B canasta de soluciones por dominio de acción sugeridas a Dirección.

Soluciones Sugeridas (Canasta de Soluciones)		
Dominio de acción	Caso A. ECOTECPLAST	Caso B. FASE
Condiciones de Trabajo	Hay una necesidad general de dar mantenimiento a las oficinas y áreas de producción con equipos para mejorar la imagen y brindar seguridad.	Establecer un lugar físico para las actividades laborales que se necesiten de forma presencial; y determinar cuáles actividades continúan de forma remota con los acuerdos y contratos establecidos de acuerdo con la ley.
Organización del Trabajo	Urge actualizar los procedimientos para las áreas para evitar confusiones e informalidades en las actividades.	Asignar un esquema de trabajo más organizado, en plataformas gratuitas, que permitan la coordinación de las actividades. Realizar juntas por área o por grupos de proyectos para establecer objetivos y estrategias que han de aplicarse. Realizar minutas de los temas que se abordaron en las reuniones, para mantener un seguimiento de los objetivos que han de realizarse y revisarse en las próximas reuniones.
3C	Fortalecer la comunicación entre gerencias para evitar contratiempos, confusiones y malentendidos.	Mantener una comunicación con todos los directores de áreas o responsables de proyectos. Permitir un flujo de comunicación abierto por toda la jerarquía, que permita un aprendizaje organizacional.
Gestión del Tiempo	Una planeación equilibrada de producción y una programación de ventas ayudará a evitar conflictos, retrasos en entregas, confusiones, etc. Los proveedores deben ser más confiables y serios en este punto.	Planificar con mayor antelación las reuniones y no mover las fechas, para que se puedan reunir todos los miembros de la organización. Comprometerse con los horarios establecidos para las reuniones o eventos a realizar, todo con antelación.
Formación Integrada	Iniciar una formalización de la capacitación de personal a través de cursos de inducción y actualización internos y externos facilitará problemas que involucran las competencias de los trabajadores.	Realizar un perfil de los puestos, con la descripción de las actividades que se deben realizar para evitar actividades repetidas en las distintas áreas.
Aplicación Estratégica	Una planeación estratégica ayudará a seguir objetivos claros y significativos para cada área. La medición de indicadores proveerá de información para mejorar la comunicación y resolver los contratiempos.	Desarrollar un Manual Organizacional, plan estratégico, perfiles de puesto y una configuración organizacional que permita una adecuada organización del trabajo y flujo de comunicación en toda la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Diferencias y Similitudes de las NFT.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO (NFT)		Trabajo a	Trabajo en	Híbrido
Donde se hace:	En casa	X	X	X
	En espacios coworking	X		X
	Desde el extranjero	X		
El trabajador:	Decide donde	SI	NO	SI
	Tiene responsabilidades	SI	SI	SI
	Debe tener capacidades/habilidades de organización, uso de equipo, gestión del tiempo etc.	SI	SI	SI
	Guarda y conserva equipo y materiales	SI	SI	SI
	Informa de los costos de uso de telecomunicación, luz y otros derivados de la función.	SI	SI	Depende del contrato
	Atiende políticas de protección de datos.	SI	SI	SI
	Trabaja por su cuenta.	NO	NO	NO
La organización: (El patrón)	Brinda herramientas digitales y muebles para las tareas. Registra insumos entregados	SI	SI	SI
	Paga oportunamente el trabajo	SI	SI	SI
	Asume los costos y pagos de servicios derivados del trabajo	SI	Depende del contrato	Depende del contrato
	Aplica mecanismos para la seguridad de información.	SI	SI	SI
	Respeto el horario de la jornada	SI		
	Brinda prestaciones	SI		Depende del contrato
	Brinda capacitación y asesoría al personal para usar las tecnologías de información.	SI		Depende del contrato
	Convenio de jornada laboral completa	SI	Es esporádico	Es esporádico
	Objetivos del puesto	SI	SI	SI
	Brinda contrato laboral	SI	SI	SI
Aspecto Legal	En la Ley Federal del Trabajo, Capítulo adicional XII bis.	SI	No se especifica	No se especifica
Aplica a	Solo algunos puestos	SI	SI	SI
Incremento	de 2018 a 2021	SI	SI	SI
Rango de incremento	(No. De personas)	752,000 personas	68% de los trabajadores	-
Fuente	De acuerdo con:	INEGI (2021) La Ley Federal del Trabajo (SEGOB . 2021)	(HRJ, 2022) (Blanco, 2020) (us_gberasate qui_2021)	(Economist Impact. n.d.) (Musk, 2022)

Fuente: Elaboración propia.