



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Transformación cultural y tecnológica en MIPyMES en el contexto de la  
pandemia COVID-19.**

Mesa Temática: MIPyMes y empresa familiar

Modalidad de la ponencia: Protocolo de  
Investigación

Ximena Hefzibá Góngora Jaramillo

0000-0003-0862-1461

Mexicana

Correo Electrónico: hefziba.gj@hotmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana/Unidad Iztapalapa  
Av. Ferrocarril San Rafael Atlixco, Núm. 186, Col. Leyes de Reforma 1 A Sección,  
Alcaldía Iztapalapa  
C.P. 09310, /CDMX/México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

## **Transformación cultural y tecnológica en MIPyMES en el contexto de la pandemia COVID-19**

### **Resumen**

Siempre hemos escuchado hablar de las organizaciones y del papel tan relevante que juegan en la sociedad, ya que se encuentran presentes en cada aspecto de nuestra vida, así como la cultura, puesto que ésta ayuda a estructurarlas, por lo que entenderla es de gran importancia. La cultura organizacional de las empresas de todo el mundo y de todos los giros cambió abruptamente debido a una emergencia sanitaria global, por lo que tuvieron que enfrentarse a la implementación de nuevas estrategias para lograr adaptarse al nuevo entorno y con esto sobrevivir. La tecnología mostró ser una pieza clave en esta adaptación. La llegada y consolidación de nuevas tecnologías en la vida cotidiana cambió a nivel individual y organizacional. Por lo que la implementación de estrategias tecnológicas para lograr estabilidad organizacional fue la respuesta a los problemas presentados por el COVID-19, pero ante estas problemáticas surgen algunas preguntas: ¿cuál fue su impacto dentro de las organizaciones?, ¿qué implicaciones financieras y productivas tendría?, ¿cómo están abriéndose a la posibilidad los dueños, tomadores de decisión y los colaboradores? Esta investigación se realizará tomando en cuenta la estratificación empresarial, es decir, pensando en que las estrategias ejecutadas no pueden ser las mismas ya que las formas culturales de las empresas varían unas de otras, por lo tanto, la toma de decisiones, la implementación de estrategias y la adaptación al medio serán muy diferentes. Dar respuestas claras a estas preguntas ayudará a una correcta dirección organizacional, teniendo en cuenta su cultura, estructura y acceso tecnológico.

**Palabras clave:** Organización   Cultura   Tecnología   MIPyMES   Pandemia

## **Transformación cultural y tecnológica en MIPyMES en el contexto de la pandemia COVID-19**

### **Introducción**

Los seres humanos somos entes biológicos, psicológicos, sociales e históricos, por lo que nuestra forma de relacionarnos y ver el mundo depende de estos factores, por esta razón la cultura es un componente importante que nos otorga significados e información que permite a la organización atender las necesidades básicas de supervivencia, debido a esto desde que nacemos pertenecemos a éstas. Las organizaciones son agrupaciones o colectivos sociales construidas para conseguir objetivos en común que de manera individual no se podrían lograr, cada una de ellas con características y componentes similares, diferentes y únicos, conformadas por individuos que su meta principal es conseguir estabilidad y lograr la capacidad de adaptación a cualquier tipo de cambio que se presente, operan en un ambiente determinado con elementos que pueden llegar a tener cambios, algunos de estos son los políticos, tecnológicos, económicos, sociales, culturales, entre otros, estas variables ejercen influencia en ellas y en el medio en el que se encuentran. Podemos decir entonces que, nuestra naturaleza es vivir en forma organizacional, al ser seres vivos, nuestro primer instinto es el de supervivencia, filogenéticamente estamos condicionados a tener la necesidad de sobrevivir, sentirnos parte de algo, que dentro de dichas organizaciones encontraremos los recursos necesarios para lograr subsistir y nos dan la idea de que podemos alcanzar éxito y felicidad por medio de ellas. No sólo existe un tipo de organización y tampoco una sola

forma de clasificarlas, por ejemplo, las empresas, la familia, la escuela, formales, informales, y éstas a su vez se pueden subdividir dependiendo sus fines, objetivos y estructuras. Argyris (1975) sugiere que para comprender a una organización es necesario hacerlo desde los actores principales, todas las personas que las conforman, saber el porqué de sus comportamientos y esto como llega a beneficiar o perjudicar a la estructura organizacional. Una organización se encuentra en constante evolución debido a diversos factores, unos más relevantes que otros, algunos de ellos son intrínsecos y otros del entorno. En la parte interna algunos ejemplos pueden ser; la personalidad, las motivaciones personales, las habilidades, la comunicación, la estructura, entre otras, y en la parte externa se consideran todos los del entorno, como disponibilidad de materias primas, normas y leyes gubernamentales, tecnología entre otras.

Un importante factor externo es la salud pública, la cual se volvió un detonador importante y decisivo en el cambio organizacional de todas las estratificaciones, como las empresas, para que éstas lograrán subsistir se debía analizar las fortalezas y debilidades de las principales posiciones, así como entender su cultura organizacional. De acuerdo con Geertz (2005), toda conducta humana es un conjunto de acciones simbólicas, esto se ve reflejado en los rasgos de su estructura como, valores, reglas, creencias, comportamientos, costumbres, tradiciones, políticas, hábitos, los mitos y el lenguaje, esto conforma a la cultura. Al entender la cultura organizacional de una empresa, sabremos la razón de su comportamiento y con éstas bases poder dar soluciones o mejorar situaciones de manera fácil. Se puede entender que la cultura la tenemos dentro de nosotros mismos, encontrándose en un constante cambio conforme vamos relacionándonos o creando nuevos grupos, que a su vez crean nuevas formas, hecha

por formas, hecha por rasgos de cada individuo. La cultura se crea, encaja, evoluciona, hasta se puede llegar a manipular, y, al mismo tiempo, delimita, estabiliza, proporciona estructura y da significado a los miembros del grupo, esto nos lleva a pensar si la cultura es creada por las organizaciones, las organizaciones se ven creadas por esta o una combinación de ambas ideas. Gómez (2004) comenta que cuando hablamos de cultura organizacional estamos haciendo referencia a un instrumento que nos permite comprender las relaciones simbólicas existentes entre los individuos de diferentes áreas de la organización, y que pueden establecerse de manera formal por medio de la estructura, o de manera informal a través de las interrelaciones entre grupos, al mismo tiempo nos deja observar cuales son las normas que rigen su comportamiento, actitudes e instrumentos de respuesta frente a determinadas situaciones. Una vez que aprendemos a ver el mundo a través de lentes culturales, todo tipo de cosas comienzan a tener sentido que inicialmente eran extrañas, frustrantes o sin sentido.

Schein (2004), indica que la cultura es un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, siendo constantemente promulgado y creado por nuestras interacciones con los demás, moldeado por el comportamiento de liderazgo, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y restringen el comportamiento, la cultura es para un grupo lo que la personalidad o el carácter es para un individuo, esto quiere decir que la cultura es determinante y moldea la forma de expresarse y de reaccionar, de acuerdo con las características o inclinaciones, completamente distintivas y únicas ya sea de un grupo o una persona, ésta se puede tomar como una de las definiciones más integrales de cultura.

Así mismo, Geertz (2005) indica que si uno desea entender cualquier ciencia debemos observar lo que hacen lo que las practican, es decir se debe estudiar y analizar el modo de vida de una organización mediante la observación y descripción de lo que la gente hace y cómo lo hace, es decir, analizar la cultura, la cual como ya se mencionó se encuentra expuesta a evolucionar gracias a los cambios que existen ya sea dentro o fuera del sistema en el que se ubiquen. Por lo que Schein (2004) de igual forma afirma que los productos visibles del grupo, como la arquitectura de su ambiente; su idioma; su tecnología y productos, son parte importante para conocer la cultura y por lo tanto descubrir cómo es que esta organización llega a adaptarse a los cambios en su entorno. Por lo que la cultura juega un papel crucial para lograr entender a la organización.

La cultura organizacional requiere del desarrollo y constante mantenimiento de acuerdos entre los grupos de la organización que contribuyan a contrarrestar la ambigüedad y la incertidumbre. Las formas culturales de las empresas son muy diferentes unas de otras, por lo tanto, la toma de decisiones, la implementación de estrategias y la adaptación al medio será muy diferentes, por lo general no son los mismos cambios y conflictos o la forma en que impactan ciertas afectaciones las que sufren los negocios nacientes a empresas grandes ya consolidadas, por ejemplo, la cultura organizacional de las pequeñas empresas está fuertemente asociada a la dinámica familiar, y por lo general son éstos los que toman las decisiones mientras que para la pequeña y mediana empresa es común que una sola persona sea tanto el dueño como el director general. Podemos entender como empresa al conjunto de personas trabajando para el logro de un objetivo económico, cada una de ellas con una cultura diferente, por lo general dependerá de los valores y creencias que tengan los dueños o líderes, por lo que

podríamos decir que la cultura empresarial son los procesos que se llevan a cabo día con día en una organización, basados en las normas, reglas, rutinas, tradiciones y valores, que deberán compartir los miembros de la organización, dependerá de la cultura organizacional la forma de estructuración y estrategias que adoptará. García, Guerra (2015) la definen como la forma de pensar que tiene una organización, es decir, el conjunto de valores y creencias que condicionan el comportamiento de las personas que la forman. Por tanto, va a determinar la manera de actuar y de afrontar los problemas que la empresa vaya encontrando a lo largo de su camino. Además, para la propia empresa, la cultura es parte de su autoimagen, cómo se concibe a sí misma y a su actividad. Vélaz (1999) la define como lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros, es la manera como se hacen las cosas en el día a día.

Si bien como ya se menciona la cultura organizacional, es la que determina la estructura, pero ésta a su vez depende de su tamaño, es decir, la cultura organizacional de una empresa a la de un negocio que comienza no es la misma, puede llegar a tener ciertas particularidades parecidas, pero una forma de estructura y operatividad diferente. Gómez (2004) sugiere que las empresas se pueden dividir según su tamaño, microempresa, el valor de sus ventas netas anuales es de \$ 900,000.00, pequeña empresa, el valor de sus ventas netas anuales es de \$9,000,000.00, mediana empresa, el valor de sus ventas netas anuales es de \$20,000,000.00 y la gran empresa, el valor de sus ventas netas anuales es de \$20,000,000.00 y la gran empresa, el valor de sus ventas netas anuales sea superior a los \$20,000,000.00. Determinar el tipo de empresa utilizando como variable el número de empleados no es la única forma para determinar si una

organización es micro, pequeña, mediana o grande, existen otros parámetros que contribuyen a establecer criterios más amplios como el tipo de inversión realizada, la tecnología empleada, el nivel de calificación del personal, el monto de los activos, los recursos con los que se cuenta, el tipo de mercado, entre otros.

Gunther (2006) menciona que la coordinación efectiva de la organización recae en la estrategia, comenta que la hipótesis de contingencia sostiene que las organizaciones con formas que "se ajustan" a su contexto ambiental superarán a las organizaciones con formas que no lo hacen. Los grandes cambios que llegan a experimentar las organizaciones empresariales por lo general provienen del entorno y de la demanda de los sistemas externos, cuando las condiciones cambian, surge un nuevo enfoque basado en las nuevas formas de esta necesidad. Para sobrevivir en el mundo, y más aún, en el ámbito corporativo, debemos poder ser competitivos en el mercado, las empresas han de adoptar modelos, estructuras y estrategias adaptadas al presente y que pueden continuar funcionando en el futuro. Analizando toda la información sabemos que existen muy variados componentes que afectan a una organización, esto se ve reflejado en un contexto actual, donde a finales del año 2019 comenzó a propagarse el virus COVID-19 convirtiéndose en pandemia rápidamente, llegando a México a principios del año 2020 y transformándose en una emergencia sanitaria tan grande que requería aislamiento social a nivel mundial, lo que conllevaba a parar la mayoría de las actividades económicas como nunca antes se había visto. Obligando al mundo laboral de todos los giros a innovar, adaptarse y crear nuevas formas de llevar a cabo el trabajo ahora de manera virtual y a distancia. Negocios de todos los tamaños y de muy variados giros tenían que mandar a sus colaboradores a trabajar desde casa, algunas más familiarizadas con este



tema que otras, pero todas con el reto de adaptarse al trabajo a distancia. A través de los años el mundo laboral se ha ido reinventando y adaptando a los cambios permanentes gracias a la tecnología, pero debido a la pandemia ha sido sin lugar a dudas un gran aceleramiento en la digitalización en las nuevas modalidades del trabajo. La llegada y consolidación de Internet en la vida cotidiana cambió a nivel individual y organizacional el modo de relacionarnos, rompiendo barreras de distancia e idioma y cambiando las formas culturales, invitando a los dueños de negocios y empresas a actualizarse, innovar y acceder a tecnologías de la información necesarias para seguir subsistiendo. Sin embargo, previo a la pandemia escuchar el término de home office, reuniones “remotas” o conferencias “virtuales” eran poco conocidas y usadas.

A medida que los contagios de COVID-19 se extendían de manera acelerada por todo el mundo, los gobiernos de los países afectados se vieron en la necesidad de solicitar a MiPyMES y empresas grandes de giros que no representaban una necesidad básica a aislar a sus colaboradores, haciéndolos trabajar desde casa. Todo lo anterior con muy poco tiempo para la planeación, la organización y ejecución de sistemas de trabajo bajo dicha modalidad. En palabras de Martí (2020): Afrontamos una serie de tensiones de ajuste social y económico que conviene analizar: 1) la principal, el condicionante de operar con tecnologías interconectadas en red, gestión e intercambio de archivos en la denominada nube, conlleva la necesidad de nuevos perfiles profesionales y readaptar las actuales competencias laborales; y 2) las dinámicas mediadas por trabajar a distancia, con múltiples fuentes de información e interacción constante con dispositivos e información, exigen autonomía y responsabilidad al tiempo que cualquier acción genera un registro que permite ser auditado y monitorizado.

Para Reyes Arellano (2021), la pregunta central de las organizaciones es ¿cómo podemos seguir haciendo lo que hacíamos en estas nuevas condiciones?, buscando de alguna forma asegurar el flujo de ingresos y la continuidad operacional. En ese sentido, el gran reto de las empresas, organizaciones y en general de todo el sector educativo, era crear nuevas formas de llevar a cabo sus labores desde casa, de manera digitalizada, lo anterior sin que la productividad de sus colaboradores, así como la atención a los clientes se vieran afectados. Históricamente, grandes avances tanto científicos como tecnológicos han surgido a partir de enormes crisis mundiales, ya que el instinto de supervivencia orilla a innovar, renovarse y plantear nuevas formas de seguir adelante. Precisamente es eso lo que se nos ha hecho evidente a lo largo de estos últimos meses, en esta pandemia sanitaria, la generación de nuevas tecnologías, así como la implementación masificada de algunas ya existentes, ha sido clave para innumerable cantidad de organizaciones, públicas y privadas. Roncal (2021) asevera que la revolución tecnológica informacional no sólo ha introducido la utilización de recursos innovadores en las empresas y la expansión en el uso de internet, sino que ha generado modificaciones en los patrones laborales, en las formas organizativas empresariales y en la extracción de valor que implica la información personal de los teletrabajadores como condición de la desposesión digital. La creatividad y la innovación continua son clave para la supervivencia de cualquier organización y como individuo, ya que la competencia es dinámica y evoluciona. En el ámbito corporativo las empresas, se encuentran constantemente en competencia, aquellas mejores adaptadas y mejores equipadas son las que permanecerán. El problema latente es que en el ámbito empresarial no existe una verdadera cultura de cooperación entre empresarios,

si no siempre de competencia, por lo que muchas veces en lugar de compartir estrategias funcionales se bloquean unos a otras. Marín et al (2020) apuntan que las TIC'S "no solo proveen herramientas, medios, recursos y contenidos, sino, principalmente, entornos y ambientes que promueven interacciones y experiencias de interconexión e innovación. Roncal (2021) también expresa que, en México, el teletrabajo tiene presencia en el país desde 1997, con su ingreso como parte del mercado de la manufactura de software, situación que se dio después de la firma del Tratado de Libre Comercio para América del Norte. En el capítulo Términos y Definiciones de la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No discriminación se precisa el Teletrabajo como la "Actividad laboral que permite trabajar de manera no presencial utilizando medios informáticos en un lugar distinto a las instalaciones del centro de trabajo. Núñez (2020) manifiesta que el teletrabajo implica una cultura organizacional que hasta ahora no estaba desarrollada en la mayoría de las organizaciones, por lo que su adopción conlleva desde desafíos técnicos hasta normativos.

Villavicencio-Ayub et al (2021), sostienen que en el contexto de la modalidad home office por pandemia "las personas han pasado por importantes presiones para ser más productivas; por esto se han aumentado las horas de trabajo y las exigencias, se han diluido los horarios laborales y se ha creado una continua presión por estar conectado y disponible en cualquier momento". Para poder evitar este tipo de esquemas donde el trabajador se ve directamente afectado es indispensable conocer el funcionamiento de la organización y con esto lograr proporcionar opciones favorables que permitan llegar a la estabilidad, tomando las decisiones adecuadas e implementar las estrategias apropiadas para cada empresa, ya que la implementación de un modelo puede no

llegar a dar los mismos resultados en organizaciones de diferentes países, esto tiene que ver con la cultura nacional que se posea. Para que la implementación de una nueva forma estratégica y estructural en una organización funcione debemos comenzar, pensando no sólo en los procesos técnicos, los materiales necesarios y las nuevas tecnologías, lo primordial es entender la cultura organizacional, darle cabida a las emociones, sentimientos y circunstancias de los miembros, para que éstos al verse enfrentados a cambios significativos, logren una adaptabilidad mayor. Por lo que el cambio debe ser dirigido por un líder que tenga influencia sobre los demás miembros, que apoye sus diversas fases, incluyendo una red de apoyo emocional cuando las personas deban variar sus formas de trabajo, así como, la adopción de nuevas tecnologías.

La Organización Internacional del Trabajo (2020) explica que la digitalización se define como un proceso sociotécnico en evolución que tiene lugar a nivel individual, organizativo, social y mundial en todos los sectores y se refiere al uso de herramientas que convierten la información analógica en información digital, comprende un complejo conjunto de tecnologías, algunas de las cuales se encuentran todavía en sus primeras etapas de desarrollo y utilización. En el contexto del trabajo y el lugar de trabajo, la digitalización en su forma actual se refiere al aumento de la presencia y el uso de la computación en la nube y de los instrumentos de programación, así como de las aplicaciones basadas en la web en diferentes plataformas para facilitar el acceso remoto y el trabajo en colaboración. Estos nuevos esquemas organizacionales, basados en la digitalización sufren un cúmulo de retos a la hora de su planeación e implementación. Por ejemplo, el reto que conlleva usar tecnología como individuo, Perozo & Nava (2005)

explican que, cuanto más desarrollo tecnológico empresarial se posea, mayor será la exigencia organizacional para la gestión del conocimiento, pues entre ambas, mayor será la dependencia de talento humano con competencias técnicas y emocionales capaces de marcar la diferencia organizacional, comentan que, el desarrollo de gestión, a partir de la estrategia, es una base consistente para que la proactividad, creatividad y capacidad de asimilación tecnológica pueda llegar a la gestión empresarial. Por lo que se debe tomar en cuenta a los trabajadores como individuos de valor y de gran importancia en la organización, no sólo tomar en cuenta la digitalización, los medios materiales y la productividad. La implementación y efecto de las TIC'S (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en empresas y trabajadores no fue el mismo, debido a la cultura organizacional, su tamaño, innovación, entre otras.

### **Estado de la cuestión**

El estudio de las modalidades de trabajo virtuales, conceptualizadas en nuestro país bajo el término home office, ha sido analizada por diversos autores en los últimos años, así tenemos que Lozano (2019) sostiene que la forma en cómo comprendemos hoy en día la estrategia y la toma de decisiones, por supuesto responde a un momento histórico particular, en este caso la pandemia generada por COVID-19. Esta modalidad no sólo implicaría una apropiada ayuda al negocio, sino que, en mayor importancia representa un factor de cambio humano y social. Aquije (2018) indica, que después de una investigación cuanti y cualitativa llevada a cabo en Perú, la organización debe asegurar el objetivo del home office: aportar al balance de vida personal y laboral como la mejora del bienestar del trabajador.

Esta modalidad no sólo implicaría una apropiada ayuda al negocio, sino que, en mayor importancia representa un factor de cambio humano y social, igualmente plasma que la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales-REMINEO en 2016, plantea que “los nuevos esquemas organizacionales se enfocan en generar beneficios para las empresas y los trabajadores a través de gestionar correctamente tres variables: entorno, tecnología y social”. Estos nuevos esquemas organizacionales, sufren sin embargo un cúmulo de retos a la hora de su planeación e implementación. Uno de ellos tiene que ver con el impacto en la productividad que la modalidad home office puede tener. Al efectuar estas nuevas formas de trabajo, las organizaciones sufren un cúmulo de retos a la hora de su planeación e implementación. Como la productividad, por ejemplo, Bloom et al. (2012), muestran datos como resultado de su investigación con colaboradores en que la modalidad “home office” se incrementó en un 23% bajo el indicador “productividad total de factores” (PTF) en una empresa china. Los autores sostienen que el impacto positivo sobre ésta se manifiesta tanto de las mejoras al desempeño individual de los colaboradores, con en los ahorros por las reducciones de espacios en los lugares de trabajo.

Por otro lado, autores como Battiston et al. (2017), concluyen, después de una investigación llevada a cabo en una organización del sector público en el Reino Unido, que la productividad es mayor cuando los colaboradores trabajan juntos físicamente, comparten el espacio laboral, sobre todo en actividades y proyectos urgentes y/o con mayor grado de complejidad. Dichos autores sugieren que la modalidad de trabajo home office no es recomendable para posiciones, actividades o metas que requieren una comunicación estrecha y constante. Asimismo, Dutcher (2012), basado en la

experimentación organizacional sostiene que el impacto positivo o negativo de una modalidad organizacional basada en el home office, depende del tipo de actividad, concluyendo que el impacto positivo en la productividad es cuando se trata de tareas creativas, pero cuando se trata de actividades tildadas por los colaboradores de aburridas o rutinarias, generan un impacto negativo considerable para la productividad. Al realizar un análisis organizacional, los teóricos de sistemas son criticados por abordar los problemas de la práctica empresarial en lugar de los de las ciencias sociales. El objetivo es aumentar la eficiencia y las ganancias de la empresa en lugar de promover el conocimiento científico. Por lo tanto, las organizaciones que quieran persistir a cambios externos deben invertir en forma significativa en la formación y el desarrollo de su talento humano, así fortalecer su organización y hacerla más exitosa y competitiva, ya sea a nivel nacional o internacional; sin embargo, la mayoría de dueños y directivos ven a la inversión en su capital humano como una pérdida de recursos y al no generar la producción exigida lo ven como un problema, que más allá de corregirlo, sólo lo descartan y no le dan importancia que se debe. Existe una corriente metodológica llamada Taylorismo, que expresa que se debe dar la misma importancia al recurso humano que a la parte material o a los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Es importante tomar en cuenta las formas filogenéticas de sus miembros.

### **Definición del problema.**

Proponemos describir la transformación cultural y tecnológica en empresas que implementaron nuevas TIC's para un esquema de trabajo home office para sus colaboradores a fin de determinar los principales retos, implicaciones, así como las

perspectivas en el mediano y largo plazo que nos ayuden a pensar si estos cambios llegaron para quedarse. Realizaremos el estudio considerando la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas de la Secretaría de Economía. Determinar el tipo de empresa utilizando como variable el número de empleados no es la única forma para determinar si una organización es micro, pequeña, mediana o grande, existen otros parámetros que contribuyen a establecer criterios más amplios como el tipo de inversión realizada, la tecnología empleada, el nivel de calificación del personal, el monto de los activos, los recursos con los que se cuenta, el tipo de mercado, entre otros.

Esta estratificación anteriormente explicada nos permitirá tener una idea más aproximada de las organizaciones mexicanas y con esto saber si las medidas o modelos implementados para sobrellevar los retos que implicaba la pandemia. Se han intentado implementar diversos tipos de modelos como los ejecutados en otros países, sin embargo, pueden llegar a ser no exitosos en nuestro país ya que cultura nacional es diferente dependiendo el área geográfica, como ya se mencionó, algunos factores pueden ser los mismos en todas las organizaciones como el deseo de poder, superioridad y la clásica competencia constante, pero siempre habrá elementos culturales dentro de la organización que se desarrollen de manera diferente, que sean únicos y que éstos hagan que una reacción sea completamente de contraria a lo esperado.

### **Objetivo general**

Examinar el proceso a través del cual se configuró la transformación cultural y organizacional en empresas que implementaron TIC's para un esquema de trabajo home



office para sus colaboradores.

### ***Objetivos particulares***

1. Determinar cuáles son los mayores retos de las organizaciones en la implementación de un sistema home office.
2. Identificar el tipo de tecnología y los usos mayormente utilizados.
3. Examinar si la productividad se vio afectada en algún momento de la pandemia y analizar los motivos.
4. Conocer de qué manera la gestión del cambio organizacional provocó afectaciones positivas y negativas en los colaboradores de la organización.
5. Analizar la viabilidad del uso futuro de las TIC's utilizadas por motivo de pandemia COVID-19, más allá de ésta.
6. Comprobar como la cultura organizacional es un factor de suma importancia para la toma de decisiones.

### ***Estrategia metodológica***

Nuestra unidad de análisis será la transformación de la dinámica cultural en el medio laboral a partir de la implementación de TIC's, que estudiaremos a través de la aplicación de entrevistas a profundidad a los sujetos clave para los objetivos de esta investigación: directores de las empresas, colaboradores involucrados tanto en el proceso de toma de

decisiones como en la ejecución de las nuevas indicaciones. Consideramos que pueden existir diferencias importantes entre la micro, pequeña y mediana empresa, por lo que se propone llevar a cabo la investigación en cada dimensión ya mencionada.

### ***Relevancia social***

Considero que realizar un estudio sobre las transformaciones organizacionales y culturales derivadas de la implementación de tecnologías de la información tiene relevancia por diversas razones, primero por la cuantiosa incidencia de las empresas que lo hicieron y por la poca experiencia en términos en la ejecución de dichas tecnologías, aunado a la emergencia de hacerlo en un contexto de pandemia. Así mismo considero que existe una necesidad de establecer a través de la investigación, cuáles han sido los principales retos y obstáculos al establecer nuevas TIC's y las consecuencias al interior de la organización en términos de productividad y posibles afectaciones emocionales, positivas o negativas, para los colaboradores. Nos encontramos en un momento de inflexión en el que se pone a prueba la dinámica organizacional a nivel nacional y por supuesto mundial. Por lo que se vuelve imperativo realizar las investigaciones pertinentes que aporten información para la comprensión de estos cambios. Organizar los datos recabados, analizarlos, interpretarlos y difundirlos puede abonar al conocimiento científico y así plantear interrogantes que generen nuevas líneas de investigación. Conocer los factores internos y externos que afectan a una organización le da a la empresa la inteligencia que necesita para poder resolver sus prioridades de forma eficiente, tomar las decisiones correctas, así como para hacer planes estratégicos que le sean útiles y convenientes que puedan dar soluciones a

problemas y ser aplicados en el futuro.

### ***Supuestos iniciales***

En las empresas del sector privado que implementaron home office al 100% durante los primeros meses de la pandemia COVID-19 en México, existió una transformación acelerada que en un principio afectó la productividad de los colaboradores y dueños de empresas. Sin embargo, con el tiempo, la implementación de las TIC's en distintos ámbitos y para distintos procesos, ha sido tan benéfica, que a pesar de los retos que implica, permanecerán algunas de las modalidades de trabajo a distancia aún después de la pandemia.

### ***Lista de referencias***

- Argyris, Chris (1975), "The Impact of the Formal Organization upon the Individual", en Pugh, D. S., Organization Theory, Penguin Books, Londres.
- Aquije, C. (2018). Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. Fundación Universidad de Palermo. Graduate School of Business. URL [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR\\_18\\_17](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17)
- Battiston, D., J Blanes J., & Kirchmaier, T. (2017). Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams. CEPR Discussion Paper No. 11924.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Jenny Z. (2012). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment., Quarterly Journal of Economics 130(1): 165-218.

- Dutcher, E. (2012), The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization* 84(1): 55-363.
- García, D. & Guerra, L. (2015). *La Cultura Corporativa, esencial para el desarrollo de la Economía del Bien Común (Licenciatura)*. Universidad de Alicante.
- Geertz, C. (2005). *La interpretación de las culturas*, Gedisa. 19- 40 (Parte 1 hacia una teoría interpretativa de la cultura).
- Gómez, E. (2004) *La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio tesis que para obtener el grado de: maestro en estudios organizacionales*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Gunther, R. (2006) "Beyond Contingency: From structure to structuring in the design of the contemporary organization". *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London.
- Lozano Carrillo, Oscar (2019) "Toma de decisiones y estrategia. Una visión organizacional", en Gonzales-Miranda, D. R. y Ramírez Martínez, G. (Eds. de la Traducción al Español), *Tratado de estudios organizacionales. Exploración de las temáticas*. Vol. II, UAM, REMINEO, REOC, Universidad EAFIT, SAGE, Medellín. (2):295-334.
- Marín, F. (2007). La noción de paradigma. *Signo y Pensamiento*, 26(50): 34-45.
- Martí, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*. 25(90): 394-401.

Reyes, P. (2021). Adaptación organizacional: el COVID-19 ha sido un catalizador". URL <https://www.claseejecutiva.com.mx/blog/articulos/adaptacion-organizacional-covid-19/>.

Núñez, G. et al. (2020). Las Oportunidades De La Digitalización En América Latina Frente Al Covid-19. Agenda Digital Regional eLAC.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Oficina Internacional del Trabajo. 1: 1-45.

Roncal, X. (2021). Teletrabajo y capitalismo de vigilancia. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. 23(1):177-188.

Perozo, E; Nava, Á. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, 9(2): 488-504.

Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.1-84.

Vélaz, I. (1999). CLIMA Y CULTURA EMPRESARIAL. Pamplona: Universidad de Navarra. 77.

Villavicencio-Ayub, E. et al. Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México". Revista de Estudios gerenciales. URL: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012359232021000100085](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232021000100085), [1 agosto 2021].