

Desarrollo organizacional de las empresas mexicanas ante el covid-19: estrategias y acciones operativas

Gerardo González Trujillo

gerardo.gonzalez@upq.mx

<https://orcid.org/0000-0003-4573-0472>

Deyanira Cruz Manzano

deyanira.cruz@upq.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1253-9962>

María Alejandra Carretero Larrea

alejandra.carretero@upq.mx

Maricarmen Rico Galeana

maricarmen.rico@upq.edu.mx

Universidad Politécnica de Querétaro

RESUMEN

El presente trabajo, se caracteriza por determinar las condiciones actuales de las empresas mexicanas ante la pandemia generada por el COVID-19. El objetivo es detectar las estrategias y acciones operativas que emplean las empresas para impulsar el desarrollo organizacional, partiendo de la hipótesis, de que al menos el 80% de las empresas mexicanas, lo hace de forma óptima. Se desarrolló un estudio exploratorio, debido a que es un tema poco estudiado, pero a su vez novedoso y de actualidad; así mismo, descriptivo, porque se pretende especificar las características de las empresas mexicanas en tiempos del COVID-19. Para la obtención de información y análisis de datos, se empleó la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (INEGI, 2020), que tiene como finalidad obtener información sobre las afectaciones de la contingencia originada por el COVID-19 en las empresas de México. Se concluyó que las empresas mexicanas, realizan acciones sanitarias pertinentes, sin embargo, deben impulsar estrategias operativas para hacer frente a la pandemia, ya que hay un 40% de empresas que no instrumentan alguna acción operativa.

Palabras clave: desarrollo organizacional; estrategias; acciones operativas.

Organizational development of mexican companies in face of covid-19: strategies and operational actions

ABSTRACT

This work is characterized by determining the current Mexican companies conditions in face of the pandemic generated by COVID-19. The objective is to detect the strategies and operational actions that companies use to promote organizational development, based on the hypothesis that at least 80% of Mexican companies do so optimally. An exploratory study was developed, due to the fact that it's a topic insufficiently studied, but at the same time novel and current issue. Likewise, descriptive, because it's intended to specify the characteristics of Mexican companies in times of COVID-19. To obtain information and data analysis, the Survey about the Economic Impact Generated by COVID-19 in Companies (INEGI, 2020) was used, which aims to obtain information on the effects of the contingency caused by COVID-19 in Mexican companies. It was concluded that Mexican companies carry out pertinent health actions, however, they must promote operational strategies to face the pandemic, because there are 40% of companies that don't implement any operational action.

Keywords: organizational development; strategies; operational actions.

Artículo recibido: 20 Enero. 2021

Aceptado para publicación: 27 Agosto. 2021

Correspondencia: gerardo.gonzalez@upq.mx

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

La contingencia generada por COVID-19 ha tenido un fuerte impacto a nivel global, representando un reto que ha requerido de toda la atención por parte de organizaciones, instituciones y países para generar propuestas e implementar acciones que puedan hacerle frente. En México, muchas entidades socioeconómicas se han visto en la necesidad de realizar cierres parciales o temporales, ya que no están preparadas o capacitadas para operar bajo las condiciones y normativas expuestas por el Gobierno Federal, lo previo afecta la economía y a la esperanza de vida de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Las empresas y el talento humano, cumplen un rol fundamental para poder hacer frente y desacelerar la propagación del COVID-19 en la sociedad mexicana y global. Más allá del distanciamiento social, se deben generar estrategias y acciones concretas para impulsar el desarrollo organizacional, buscando la integración operativa y técnica con la gestión y el talento humano, de tal manera que se pueda impulsar la economía nacional, buscando el crecimiento de la empresa y de sus integrantes.

En el presente artículo, se busca detectar en forma puntual, las estrategias y acciones operativas que emplean las empresas mexicanas ante el COVID-19 en el ámbito del desarrollo organizacional. Principalmente si dichas acciones son adecuadas y que mitiguen los efectos negativos a causa de la pandemia.

La vigilancia epidemiológica nacional, se basa en detectar de forma inmediata, casos importados y autóctonos con la finalidad de prevenir la propagación del virus en la sociedad mexicana, así mismo, se establece un sistema para la reapertura de actividades sociales, educativas y económicas. Dicho sistema, es la implementación de un semáforo epidemiológico por regiones para evaluar el riesgo en cada Entidad Federativa. La estrategia del semáforo epidemiológico, permite la apertura de empresas, la cual se busca que sea gradual, ordenada y cauta. Son 3 las etapas para la implementación del sistema de semáforo epidemiológico. *El Diario Oficial de la Federación (2020) dice que las etapas consisten en:*

- **Etapa 1.** Inicia el 18 de mayo del 2020, con la reapertura de las actividades en los municipios en que no se hubieran presentado casos de COVID-19 y que, no tengan vecindad con municipios con casos de COVID-19;
- **Etapa 2.** Abarca del 18 al 31 de mayo del 2020, y consiste en llevar a cabo acciones de aplicación general tendientes a la preparación para la reapertura de las actividades en

general, como son: la elaboración de protocolos sanitarios para el reinicio seguro de actividades, capacitación de personal para seguridad en el ambiente laboral, readecuación de espacios y procesos productivos, así como la implementación de filtros de ingreso, sanitización e higiene del espacio laboral, entre otras que determine la Secretaría de Salud.

- **Etapa 3.** Inicia el 1 de junio del 2020, conforme al sistema de semáforo por regiones para la reapertura de actividades sociales, educativas y económicas.

Las medidas de seguridad apropiadas para actividades educativas, sociales, económicas y usos de espacio público, entre otros, se visualizan en la Tabla 1.

Tabla 1: Semáforo por regiones: Actividades permitidas a partir del 1 de junio de 2020.

Semáforo	Actividad	Descripción de las actividades
Rojo	Escuelas	Suspendidas
	Espacio público	Suspendidas
	Actividades económicas solo esenciales	Solo actividades laborales consideradas esenciales
Naranja	Escuelas	Suspendidas
	Espacio público	Aforo reducido en las actividades del espacio público en lugares abiertos. En lugares cerrados suspendidas
	Actividades económicas generales	Actividades laborales consideradas esenciales y las actividades no esenciales con una operación reducida
Amarillo	Escuelas	Suspendidas
	Espacio público	Aforo permitido en las actividades del espacio público en lugares abiertos y en lugares cerrados con restricciones
	Actividades económicas generales	Todas las actividades laborales
Verde	Escuelas	Sin restricciones
	Espacio público	
	Actividades económicas generales	

Nota: Adaptado de “ACUERDO por el que se establece una estrategia para la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, así como un sistema de semáforo por regiones para evaluar semanalmente el riesgo epidemiológico relacionado con la reapertura de actividades en cada entidad federativa, así como se establecen acciones extraordinarias”,

Diario Oficial de la Federación, 2020. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5593313&fecha=14/05/2020

En la Tabla 2, se indica la situación que se tiene por cada Estado de la República Mexicana respecto a los casos activos, defunciones y el semáforo que presenta cada uno de ellos.

Tabla 2: Casos activos, defunciones y semáforo por estado

Estado	UNAM (2021)		Dirección General de Epidemiología (2021)
	Casos activos	Defunciones	Semáforo
Ciudad de México	38962	20028	Rojo
Nuevo León	4672	5917	Rojo
Jalisco	3756	7401	Rojo
Coahuila de Zaragoza	1968	4828	Rojo
Guanajuato	5496	6446	Rojo
Estado de México	9184	22097	Rojo
Durango	822	1777	Naranja
Querétaro	2470	2448	Rojo
Oaxaca	731	2341	Naranja
San Luis Potosí	1915	3481	Naranja
Zacatecas	889	1978	Naranja
Yucatán	779	2569	Naranja
Guerrero	894	2903	Naranja
Tabasco	2149	3370	Naranja
Veracruz	1289	6797	Naranja
Baja California Sur	1560	862	Naranja
Puebla	2138	6475	Naranja
Michoacán de Ocampo	1154	3182	Naranja
Hidalgo	1442	4118	Rojo
Tamaulipas	1334	3612	Naranja
Sonora	1244	4810	Naranja
Chihuahua	348	4739	Amarillo
Sinaloa	881	4473	Naranja
Aguascalientes	793	1530	Naranja
Quintana Roo	522	2164	Naranja
Campeche	99	993	Verde
Chiapas	197	1273	Amarillo
Morelos	1854	1665	Rojo
Colima	370	849	Naranja
Nayarit	565	1179	Naranja
Baja California	1212	6413	Naranja

Nota. Se muestran el número de casos activos, el número de defunciones y el semáforo que presenta cada uno de los Estados de la República Mexicana, al 21 de enero del 2021.

Las Entidades Federativas que presentan mayores casos activos de COVID-19 son Ciudad de México, Estado de México y Guanajuato. Respecto a los estados que presentan mayor índice de defunciones son Estado de México, con 22,097; Ciudad de México, con 20,028; y Jalisco, con 7401.

El fenómeno del COVID-19 ha impactado en el crecimiento y evolución de la inflación, sin embargo, en el mes de abril 2020 “la inflación general anual registró su segundo nivel históricamente más bajo, al ubicarse en 2.15%. Ello como resultado, en buena medida, de las importantes disminuciones que exhibieron los precios energéticos, ante las abruptas reducciones en sus referencias internacionales” (BANXICO, 2020, p. 4). Paradójicamente, en el segundo trimestre del 2020, se presentó una disminución del 17.1% respecto al trimestre precedente, tomando como año base el 2003 para el mencionado análisis y con cifras ajustadas por la estacionalidad (INEGI, 2020, p. 1).

El escenario presentado por los informes trimestrales de BANXICO y del INEGI, son la referencia objetiva para pronosticar escenarios económicos en el corto plazo inmediato, ya que “la pandemia y sus efectos sobre la actividad económica implica que el panorama para la inflación continúa siendo incierto. En este contexto, se considera que aún no es posible presentar un escenario central de pronósticos de inflación (BANXICO, 2020, p. 3)

El impacto que ha tenido el PIB en México, en cuanto a las actividades primarias, secundarias y terciarias, se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3: PIB del segundo trimestre 2020 de las actividades primarias, secundarias y terciarias

Concepto	Variación % real respecto al trimestre previo	Variación % real respecto a igual trimestre de 2019
PIB Total	(-) 17.1	(-) 10.4
Actividades Primarias	(-) 2.0	0.1
Actividades Secundarias	(-) 23.4	(-) 14.4
Actividades Terciarias	(-) 15.1	(-) 8.7

Nota. La serie desestacionalizada de los agregados, se calcula de manera independiente a la de sus componentes. Adaptado de “Producto interno bruto de México durante el segundo trimestre 2020”, INEGI, 2020. *INEGI Comunicado de Prensa Núm. 407/20, p. 2.*

Ante el impacto negativo derivado de la pandemia del COVID-19, El Banco de México (BANXICO) con el propósito de continuar promoviendo el sano desarrollo del sistema financiero, proteger los intereses de la sociedad nacional y propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pagos, así como de dar certeza jurídica a las entidades financieras sujetas

a las Reglas de Tarjetas de Crédito, resolvió que como excepción a lo establecido por las Disposiciones sobre Tarjetas, los montos de pago mínimo que las Entidades Financieras, debieron cobrar en los créditos, préstamos o financiamientos revolventes asociados a tarjetas, se realizarán los periodos de pago que correspondan, a partir de agosto de 2020. Dicho ejercicio comenzó a partir de la publicación de la circular 13/2020 el día viernes 17 de abril de 2020 (Diario Oficial de la Federación, 2020, p. 172). Esta medida, apoyó a la economía nacional para amortizar el impacto económico en los diferentes agentes.

El tamaño de las entidades socioeconómicas en México, se determina por la estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas; así como, de la clasificación de los sectores económicos, rango de número de trabajadores y rango de monto de ventas anuales, así mismo, se establece un tope máximo combinado entre los últimos dos mencionados (Diario Oficial de la Federación, 2009), tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: *Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*

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	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Nota. *Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%. Recuperado de “ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”, Diario Oficial de la Federación, 2009, Acuerdo, Segundo.

Esta estratificación es simplista, por la razón de que no se consideran elementos que determinan las estrategias y acciones operativas ante el COVID-19, así mismo, tampoco se considera la medición sobre la calidad del talento humano ni del desarrollo organizacional (D.O.). Sin embargo, el impacto del COVID-19 en la economía nacional, no discrimina los

estratos socioeconómicos y sin importar el tamaño de las empresas, éstas se han visto afectadas no solo en lo económico, sino en las operaciones ordinarias.

Dentro de las metas de las empresas, se encuentra el D.O. Para lograrlo, se requiere utilizar un proceso de trabajo que incluya una cultura organizacional enfocada hacia el desempeño del talento humano y el crecimiento de la empresa. El D.O., permite a las empresas realizar un proceso de análisis e implementar intervenciones de proceso o tarea para mejorar la efectividad ante fenómenos como el impacto del COVID-19. Con ello, el D.O., busca que las habilidades, rendimiento y conocimiento, tanto individual como colectivo, puedan hacer frente a los retos, proyectos que se presenten, así como, resolver áreas de oportunidad y desafíos de una manera positiva.

Un gran desafío que presentan las empresas en la actualidad, es la contingencia determinada por el COVID-19, que en muchos casos las obligó a cerrar sus puertas y en otros casos, realizar operaciones desde casa. Para entender la forma en que el COVID-19 ha afectado al D.O. de las empresas, se define al D.O. como “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas” (Beckhard, s.f., como se citó en Ferrer, 2014, p.15). Según de Faria (2013) dice que “el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados” (p. 30) en una forma integral, ya que, es una respuesta al cambio, moldea y modifica actitudes para coordinar la estructura, tecnología y el talento humano. Lo previo, sin discriminar el tamaño de las empresas.

Para comenzar a determinar las estrategias y acciones operativas que emplean las empresas mexicanas ante la contingencia establecida por el Covid 19, se comienza explicando la definición de estrategia, la cual “se trata de la generación de valor mediante integración de actividades. Se refiere en dicho texto a la generación de ventajas únicas y difícilmente imitables” (Porter, 1996 - 1999, como se citó en Rivera y Malaver, 2011). Por su parte, las acciones operativas son el ejercicio dinámico de directrices, métodos, procedimientos, normas, programas, tareas, actividades y desempeños que parten de la alta dirección hacia el nivel operativo (de Faria, 2013, p. 14).

El gobierno mexicano ha establecido estrategias y acciones para minimizar los efectos del COVID-19 en las entidades socioeconómicas y en la sociedad para alcanzar un sano retorno

a las actividades ordinarias en forma paulatina y segura. En lo previo, radica la importancia del comportamiento social consciente y responsable para atender las medidas de salud y seguridad. En medida en que la población atienda las medidas preventivas, el impacto negativo de la pandemia en la sociedad y en empresas puede disminuir. *La Secretaría de Salud (2020) dice que dichas medidas son:*

1. Promoción de la salud

Implica la orientación, capacitación y organización de los trabajadores para prevenir y controlar la propagación del coronavirus COVID-19 en sus centros laborales, incluyendo las siguientes:

- Lavarse las manos con agua y jabón frecuentemente o bien, usar soluciones a base de alcohol gel al 70%.
- Cubrirse la nariz y boca al toser o estornudar, con un pañuelo desechable o el ángulo interno del brazo.
- No escupir. Si es necesario hacerlo, utilizar un pañuelo desechable, meterlo en una bolsa de plástico, anudarla y tirarla a la basura; después lavarse las manos.
- No tocarse la cara con las manos sucias, sobre todo nariz, boca y ojos.
- Limpiar y desinfectar superficies y objetos de uso común en oficinas, sitios cerrados, transporte, centros de reunión, entre otros.
- Ventilar y permitir la entrada de luz solar.

2. Sana distancia

Comprende la modificación de hábitos, entre los que están, la distancia entre las personas y la disminución de la frecuencia y el encuentro cara a cara entre los trabajadores, entre los empleados y sus clientes y el público en general, incluyendo la adecuación de los espacios y áreas de trabajo conforme a las disposiciones relativas a la densidad humana máxima en ambiente intramuros y extramuros durante la epidemia por el coronavirus COVID-19.

3. Filtro de ingreso

Instrumentación de un filtro de supervisión general de ingreso de los trabajadores y clientes que permita la identificación de personal con enfermedades respiratorias, con el fin de remitirlas a su domicilio en aislamiento voluntario, para disminuir el riesgo de contagio.

4. Resguardo

Enviar al personal a casa cuando presenten enfermedades respiratorias y acudir al médico si se presenta alguno de los síntomas mencionados en esta guía.

5. Aislamiento

Separación y restricción del movimiento de un trabajador con contagio confirmado de COVID-19, o la exposición al agente biológico infeccioso para evitar un ulterior contagio de la enfermedad en la comunidad (pp. 5-6).

Las entidades socioeconómicas, buscan incrementar la eficiencia organizacional a través de la promoción del mejor desempeño de los trabajadores y una manera de gestionar el cambio en el entorno, es a través de la utilización de la evolución tecnológica como el home office (Nilles, 2017, como se citó en Aquije, 2018). El trabajo a distancia, home office o “el teletrabajo consiste en utilizar la disponibilidad de la telecomunicación y las herramientas facilitadoras (TIC’s) a fines de efectuar el trabajo a distancia desde cualquier lugar” (Organización Internacional del Trabajo- OIT 2017, como se citó en Aquije, 2018). Las estrategias y acciones que emplean las entidades socioeconómicas en México durante la pandemia del COVID-19, se realizan con la finalidad de reducir los efectos negativos económicos y sociales. Aunque el tiempo es escaso para determinar su efectividad, depende de la gestión y competencias para implementar dichas estrategias y acciones en forma eficaz y eficiente. En atención a lo anteriormente expuesto, sobre la afectación del COVID-19 hacia las empresas mexicanas, se genera una curiosidad epistémica sobre las acciones que han implementado las empresas y se expone el objetivo de identificar las estrategias y acciones operativas que utilizan para minimizar los efectos negativos. Así mismo, se plantea la hipótesis de que al menos el 80% de las empresas mexicanas, emplean estrategias y acciones correctivas adecuadas para el desarrollo organizacional, que mitigan los efectos negativos del COVID-19.

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Se efectúa un estudio exploratorio debido a que se examina el problema de investigación poco estudiado, pero al mismo tiempo novedoso, por ser un tema de actualidad y del cual se está empezando a generar información. Así mismo, es un estudio descriptivo, porque se pretende especificar las características del fenómeno a estudiar (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, pp. 91 - 92), siendo las empresas mexicanas a partir del

desarrollo organizacional ante el COVID-19 mediante las estrategias y acciones operativas que emplean

Para realizar el presente estudio, se emplea la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (INEGI, 2020), que tiene como finalidad obtener información sobre las afectaciones de la contingencia originada por el COVID-19 en las empresas de México, para generar información estadística en el tema y apoyar la toma de decisiones en cuestión de políticas públicas; asimismo, ofrece elementos de análisis a estudios nacionales e internacionales y para el público en general interesado en la materia. La población objetivo está definida por todas aquellas empresas de México, con instalaciones fijas que realizan actividades económicas correspondientes al sector industria (minería, electricidad, suministro de agua y gas, construcción y manufacturas), comercio (al por mayor y por menor) y servicios (incluye transportes).

El tamaño de la muestra a nivel nacional se calculó de manera independiente para cada dominio de estudio considerando para el esencial un nivel de confianza de 95%, un error relativo de 10%, una tasa de no respuesta esperada de 15% y un promedio de empresas afectadas por el COVID-19 de 50%; y para el no esencial un nivel de confianza de 95%, un error relativo de 10%, una tasa de no respuesta esperada de 70% y un promedio de empresas afectadas por el COVID-19 de 50% (INEGI, 2020). Con estos parámetros se obtuvo un tamaño de muestra resultante de 4,920 empresas, considerando el máximo tamaño de muestra para los dominios de interés. Se tuvo que llamar a 11,503 para obtener respuesta de las 4,920 empresas. El marco muestral está integrado por las empresas que realizan su actividad económica de interés en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) y la Encuesta mensual de opinión empresarial (EMOE) restringiendo a números telefónicos validados, conformado por 1,873,564 empresas con un total de 19,854 registros para EMOE y 1,853,710 para MIPyMES (INEGI, 2020).

Se empleó un esquema de muestreo probabilístico estratificado, debido a que todas las unidades de muestreo tienen una probabilidad conocida y distinta de cero de ser seleccionadas y con características similares se agrupan para formar estratos. Dentro de las variables que se pretenden analizar, se implican las medidas sanitarias llevadas a cabo, las acciones operativas instrumentadas y las afectaciones por la contingencia (INEGI, 2020). Una vez que se obtienen los datos estratificados por tamaño de empresa, se considera para

el presente estudio a toda la muestra poblacional, lo previo, por la naturaleza de analizar el impacto del COVID en cualquier entidad socioeconómica de México.

El análisis e interpretación de datos, así como, la generación de gráficas y tablas, se realiza con el software Microsoft Excel 2016 ®, toda vez que la información se obtiene y se determina la investigación.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se muestra la descripción de los resultados obtenidos en la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (INEGI, 2020).

Figura 1



Nota: El gráfico representa el porcentaje de las actividades esenciales y no esenciales en las empresas en México. **Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 1, se muestra un porcentaje mayor de actividades no esenciales siendo este de un 51%, respecto al 49% de las actividades que se consideran esenciales. Cabe mencionar que el total de empresas encuestadas en México, fue de 1,873,564.

Figura 2

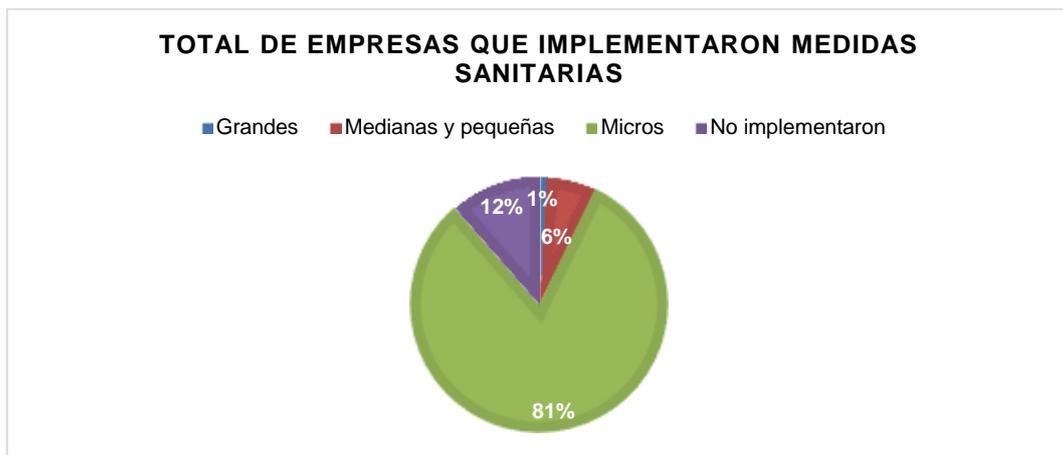


Nota: El gráfico representa el porcentaje del tamaño de las empresas que hay en México.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura anterior, se muestra que el 92% de las empresas encuestadas son micro, el 7% son medianas y pequeñas y el 1% son grandes. Lo anterior demuestra que la gran parte de las empresas que hay en México son micro.

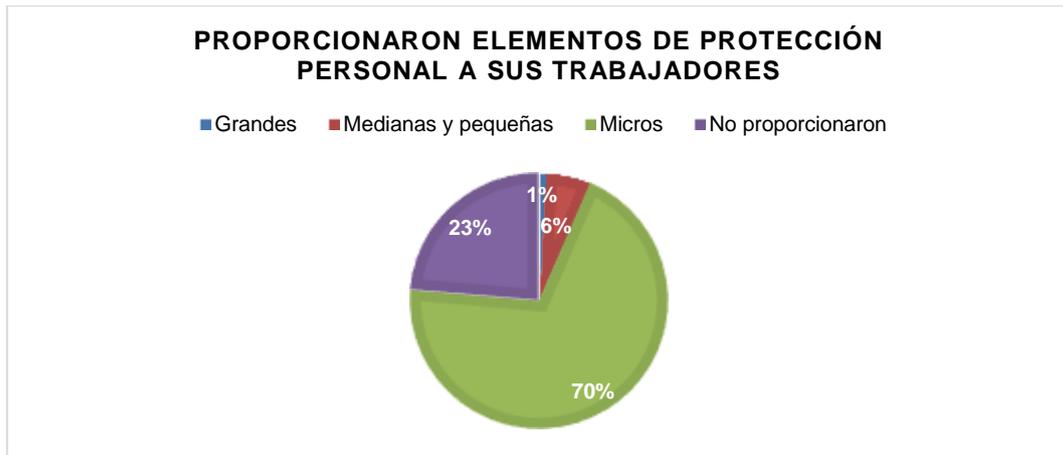
Figura 3



Nota: El gráfico representa el porcentaje de las empresas en que implementaron medidas sanitarias en México. *Fuente:* Elaboración propia

En la Figura 3, se muestra el total de entidades que implementaron medidas sanitarias para mitigar los efectos de COVID-19, por lo consiguiente el 81% de las micro empresas, el 6% de empresas medianas y pequeñas y el 1% de empresas grandes si implementaron medidas. Por su parte el 12% de todas estas empresas no lo hicieron.

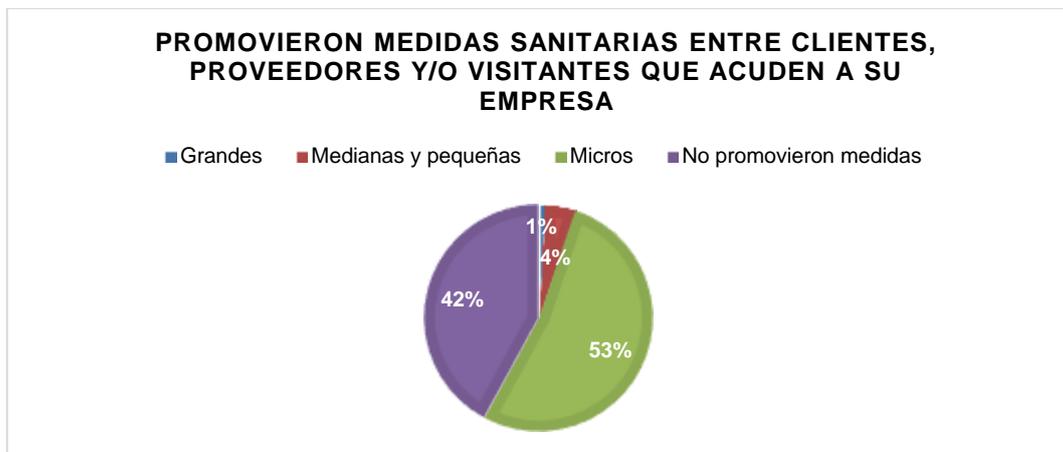
Figura 4



Nota: El gráfico representa la proporción de empresas que proporcionaron protección a sus trabajadores en México. **Fuente:** Elaboración propia

En la Figura 4, se observa que, dentro de las entidades que proporcionaron elementos de protección a sus trabajadores, el 70% de las micro empresas, 6% de las medianas y pequeñas empresas y el 1% de las empresas grandes si hicieron. Por su parte el 23% del total de empresas que participaron en la encuesta, no lo proporcionaron.

Figura 5



Nota: El gráfico representa la proporción de empresas que promovieron medidas sanitarias entre proveedores, visitantes y clientes en México. **Fuente:** Elaboración propia.

En la Figura 5, se muestra que el 53% de las micro empresa, el 4% de las medianas y pequeñas empresas y el 1% de las empresas encuestadas, promovieron medidas sanitarias entre proveedores, visitantes y clientes. Por su parte el 42% del total de empresas, no lo hicieron.

Figura 6



Nota: Se representa la proporción de empresas que minimizaron las reuniones presenciales y propiciaron la comunicación por medios visuales. **Fuente:** Elaboración propia.

En la Figura 6, se observa el porcentaje de las entidades que minimizaron las reuniones presenciales y propiciaron la comunicación por medios virtuales, siendo, el 19% de las micro empresas, el 3% de las medianas y pequeñas empresas, y el 1% de las empresas grandes, sí lo hicieron. Por su parte el 77% de todas las organizaciones encuestadas no lo hicieron.

Figura 7



Nota: Se representa la proporción de empresas que realizaron acciones operativas.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 7, se observa que el 54% de las micro empresas, 5% de las empresas medianas y pequeñas, el 1% de las grandes empresas realizaron acciones operativas para minimizar los efectos del COVID-19. Por su parte el 40% del total de las empresas no realizaron estas acciones.

La observación de los datos muestra que más del 90% de las entidades encuestadas son micro empresas, las cuáles también son en su mayoría las que implementaron medidas sanitarias, proporcionaron protección a sus trabajadores, que promovieron medidas sanitarias entre proveedores, visitantes y clientes; además, realizaron tareas de limpieza y desinfección en sus instalaciones, minimizaron las reuniones presenciales y propiciaron la comunicación por medios virtuales, realizaron acciones operativas, implementaron el home office. Así mismo, se visualiza que, para el caso de las empresas grandes, éstas son las que en menor medida realizaron estas acciones, aunque fue una solicitud del Gobierno de México, a través de la Secretaría de la Salud, para minimizar los efectos del COVID-19 y las cuáles se deben implementar para tener un sano retorno a las actividades (Secretaría de Salud, 2020).

En cuanto a las acciones operativas, más del 40% de las entidades no las realizaron, lo que significa que, pese a que el país se encontraba en contingencia sanitaria, no se efectuaron este tipo de actividades. En el caso del home office, el 80% de las organizaciones no efectuaron esta actividad, lo que indica que no se respetó la sana distancia, que implica disminuir la distancia entre las personas y de la frecuencia y el encuentro cara a cara entre los trabajadores, entre los empleados y sus clientes y el público en general, debido a que éstos se encontraban asistiendo a sus empleos de forma cotidiana. Lo anterior puede perjudicar al desarrollo organizacional de debido a que éste debe de permitir a las empresas realizar este proceso de análisis y cambios dentro de la empresa para mejorar la efectividad, las habilidades, rendimiento y conocimiento, tanto individual como colectivo, para hacer frente a los retos, proyectos y problemas que se presenten y resolverlos de una manera positiva (Ferrer, 2014); cuestión que como se pudo analizar en la encuesta efectuada, no se llevó a cabo por la mayoría de las entidades, lo cual puede generar un problema en la efectividad en el trabajo al no adaptarse a los cambios generados por la pandemia del COVID-19.

4. CONCLUSIÓN

El objetivo del estudio, se logra, al detectar en forma puntual, las estrategias y acciones operativas que emplean las empresas para impulsar el desarrollo organizacional, ya sea de forma directa o impuestas con el gobierno mexicano. Así mismo, la hipótesis es nula, toda vez que solo el 60% de las empresas mexicanas, llevan a cabo acciones operativas óptimas que impulsan el desarrollo organizacional ante la pandemia del COVID-19. Cabe

señalar que el 88% de las empresas, realiza acciones sanitarias, ya sea en forma directa o impuestas por el gobierno mexicano. Las estrategias de respuesta por parte de las empresas mexicanas, varían, entre ellas se encuentran minimizar la crisis y éstas se ajustan a la calificación que tenga la entidad federativa respectiva con base en el color del semáforo. El 49% de las empresas en territorio nacional, tiene actividades esenciales, lo que se hace relativo frente a las condiciones económicas escasas por la pandemia. El 51% de las empresas, depende totalmente de las condiciones y limitaciones de la calificación del color del semáforo. Es relevante que las empresas implementen acciones, no solo hacia el interior de la entidad, sino que trasciendan con acciones ante agentes externos, como los proveedores, clientes y visitantes, ya que solo el 58% de empresas, tiene acciones operativas ante los mencionados.

Las empresas, deben promover y ejercer comunicación por medios virtuales, ya que solo el 23% de las entidades, tiene competencias en medios virtuales, acceso a plataformas y realiza el ejercicio de reducir reuniones presenciales. Es importante que las empresas gestionen procedimientos y valorar la posibilidad de trabajar el home office con la finalidad de garantizar la integridad del talento humano, ya que solo el 20% de las empresas, lleva a cabo el trabajo a distancia. Tener procedimientos y acciones concretas ante la pandemia, puede reducir el paro técnico o cierre temporal, ya que el 47% ya tenido un impacto de suspensión de actividades por más de 21 o más días.

Se han implementado acciones concretas por parte del Gobierno Federal, sin embargo, es importante que los empresarios, gestionen estrategias que permitan continuar con la naturaleza de las actividades y razón de ser de las mismas. Pueden apoyarse de herramientas tecnológicas, por lo que es relevante la capacitación en el uso de Tecnologías de Comunicación e Información (TIC) al Talento Humano. Es importante buscar un desarrollo organizacional que permita integrar los procesos y la dimensión técnica, con la gestión y dirección del Talento Humano.

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Aquije, N. (2018). *Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional*. Pp. 337 - 351. Recuperado de: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf
- BANXICO (2020). *Resumen Ejecutivo del Informe Trimestral Abril - Junio 2020* [PDF]. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/%7BF8EFA468-B34F-B5C8-75F6-F1FA7F6E31E5%7D.pdf>
- BANXICO (2020). *Afectaciones en las Empresas por la Contingencia ante la Propagación de COVID-19* [PDF]. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/recuadros/%7BA2659B93-89A6-B47C-247C-250B033413BB%7D.pdf>
- Basque trade & investment. *Informe impacto de la Covid-19 en México* [PDF]. Recuperado de: <https://basquetrade.spri.eus/wp-content/uploads/2020/05/200505-Mexico-Informe-COVID19.pdf>
- de Faria, F. (2013). *Desarrollo organizacional - un enfoque integral*. México: Limusa.
- Dirección General de Epidemiología (2020). *Covid - 19 México: Semáforo Epidemiológico*. [Tabla]. Recuperado de: <https://datos.covid-19.conacyt.mx/#SemaFE>
- Díaz-Castrillón, F. y Toro-Montoya, A. (2020). SARS-CoV-2/COVID-19: el virus, la enfermedad y la pandemia. *Medicina & Laboratorio*, 24 (3), 183-205. <https://doi.org/10.36384/01232576.268>
- Diario Oficial de la Federación (2009). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas* [Tabla]. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2020). *ACUERDO por el que se establece una estrategia para la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, así como un sistema de semáforo por regiones para evaluar semanalmente el riesgo epidemiológico relacionado con la reapertura de actividades en cada entidad federativa, así como se establecen acciones extraordinarias* [PDF]. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5593313&fecha=14/05/2020
- Diario Oficial de la Federación (2020). *ACUERDO por el que se establecen acciones extraordinarias que se deberán de realizar para la adquisición e importación de*

- los bienes y servicios a que se refieren las fracciones II y III del artículo Segundo del Decreto por el que se declaran acciones extraordinarias en las regiones afectadas de todo el territorio nacional en materia de salubridad general para combatir la enfermedad grave de atención prioritaria generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19).* Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5591156&fecha=03/04/2020
- Diario Oficial de la Federación (2020). *CIRCULAR 13/2020* [PDF]. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/marco-normativo/normativa-emitada-por-el-banco-de-mexico/circular-13-2020/%7BDE4C15BF-D6E1-A024-BF38-E1D22BB3209B%7D.pdf>
- Ferrer, L. (2014). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- García-Muñoz, A., Pérez, S. y Navarrete, T. (2020). Las empresas ante el Covid-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo - GISST*. pp. 85 - 101. Recuperado de: <https://www.editorialeidec.com/revista/index.php/GISST/article/view/83/64>
- Gobierno de México (2020). *Lineamientos técnicos de seguridad sanitaria en el entorno laboral*. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/552549/Lineamientos_de_Seguridad_Sanitaria._Versio_n_17_mayo_final.pdf
- Hernández-Sampieri, Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México: McGraw Hill.
- INEGI-ECOVID-IE (2020). *Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE) 2020*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/2020/>
- Microsoft. (2015). *Microsoft Excel 2016 (v16.0)* [Software]. Recuperado de: https://www.microsoft.com/es-mx/microsoft-365/p/excel/cf7ttc0k7dx?=&ef_id=CjwKCAiA6aSABhApEiwA6Cbm_9EONbZl86Ts-O9pDXvTsmGzsTGcJL1PWJHETyongQ9Hhxv-Q-pxYRoC0-MQAvD_BwE%3aG%3as&gclid=CjwKCAiA6aSABhApEiwA6Cbm_9EONbZl86Ts-O9pDXvTsmGzsTGcJL1PWJHETyongQ9Hhxv-Q-pxYRoC0-MQAvD_BwE&activetab=pivot%3aoverviewtab

- OMS (2020). *Actualización de la estrategia frente a la COVID - 19*. [PDF] Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/covid-strategy-update-14april2020_es.pdf?sfvrsn=86c0929d_10
- PNUD (2020). *Desarrollo humano y COVID 19 en México: desafíos para una recuperación sostenible*. [PDF] México: PNUD. Recuperado de: <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/desarrollo-humano-y-covid-19-en-mexico-.html>
- Rivera, R. y Malaver, R. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Secretaría de la Salud (2020). *Guía de acción para los centros de trabajo ante el Covid - 19*. Recuperado de: https://www.uv.mx/plandecontingencia/files/2020/03/GUI_A_DE_ACCIO_N_PARA_LOS_CENTROS_DE_TRABAJO_ANTE_EL_COVID-19.pdf
- UNAM (2021). *COVID - 19 Monitoreo de Casos en México por Estado*. [Tabla] Recuperado de: <https://www.arcgis.com/apps/opstdashboard/index.html#/55176cfbbf47463fbc778c5b5e77fea9>