

Impacto de la reducción de la jornada laboral en las PyMEs. Un Estudio sobre Resiliencia, Tecnología y Capital Humano

Dra. Gabriela Mexia Pacheco

Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, Baja California, México

<https://orcid.org/0009-0000-6818-7527>

mexia.gabriela@uabc.edu.mx

Dr. Román III Lizárraga Benítez

Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, Baja California, México

<https://orcid.org/0009-0009-4750-5288>

romaniii@uabc.edu.mx

DCA. Sergio Ramses Razo Pelatos

Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, Baja California, México

<https://orcid.org/0000-0002-1826-5299>

sergraz@uabc.edu.mx

RESUMEN

Este artículo explora el impacto de la reducción de la jornada laboral de las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) en México, considerando su capacidad de adaptación, resiliencia organizacional y adopción tecnológica. A través de una revisión sistemática de literatura, análisis contextual y 200 entrevistas semiestructuradas, se identifican desafíos clave como la baja alfabetización tecnológica, la percepción de que las reformas benefician solo al trabajador y el limitado conocimiento sobre herramientas digitales disponibles. Aunque existen soluciones tecnológicas como la automatización o la inteligencia artificial, muchas PyMEs carecen de recursos o formación para aplicarlas. Los hallazgos evidencian la necesidad de estrategias institucionales que promuevan una transición gradual y equitativa. Se concluye que, para que la reforma sea viable y sostenible, se requiere capacitación, acompañamiento técnico y políticas públicas que consideren la realidad operativa de las PyMEs sin comprometer su productividad ni estabilidad.

Palabras clave: Reducción de la jornada laboral, Pequeñas y medianas empresas (PyMEs), Transformación digital, Inteligencia artificial, Adaptación organizacional.

Impact of Reducing Working Hours on SMEs: A Study on Resilience, Technology, and Human Capital

ABSTRACT

This article explores the impact of reduced working hours on micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in Mexico, considering their adaptability, organizational resilience, and technological adoption. Through a systematic literature review, contextual analysis, and 200 semi-structured interviews, key challenges are identified, such as low levels of technological literacy, the perception that reforms only benefit workers, and limited knowledge of available digital tools. Although technological solutions such as automation and artificial intelligence exist, many MSMEs lack the resources or training to implement them. The findings highlight the need for institutional strategies that promote a gradual and equitable transition. The article concludes that for the reform to be viable and sustainable, training, technical support, and public policies that consider the operational realities of MSMEs without compromising their productivity or stability are essential.

Keywords: Working hours reduction, Small and medium-sized enterprises (SMEs), Digital transformation, Artificial intelligence, Organizational adaptation.

1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) son reconocidas como motores de crecimiento sostenible, innovación y fuente de empleo. Generan ingresos y desarrollo en las localidades del todo el mundo, siendo el medio de subsistencia principal especialmente para mujeres, jóvenes y personas en situación de vulnerabilidad. (Organización de las Naciones Unidas, 2025)

Gracias a su tamaño y flexibilidad contribuyen a crear comunidades más sólidas, equitativas y sostenibles, representando alrededor del 90% de las empresas a nivel global.

La investigación se centra en variables críticas que explican la capacidad de las PyMEs para enfrentar la reducción de la jornada laboral. La resiliencia organizacional, entendida como la habilidad de las empresas para adaptarse de manera flexible y sostenida ante entornos inciertos y cambiantes (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011), se convierte en un factor clave en la supervivencia empresarial. La adopción tecnológica, vinculada al grado en que las organizaciones incorporan herramientas digitales, automatización e inteligencia artificial en sus procesos (Rogers, 2003), se considera un elemento decisivo para compensar la reducción de horas laborales. Asimismo, la brecha digital, definida como la desigualdad en acceso, competencias y uso de tecnologías (Van Dijk, 2006), constituye una barrera estructural que limita la competitividad de muchas empresas. La adaptación organizacional se entiende como la capacidad de rediseñar estructuras, procesos y prácticas de gestión frente a cambios regulatorios (OCDE, 2023), mientras

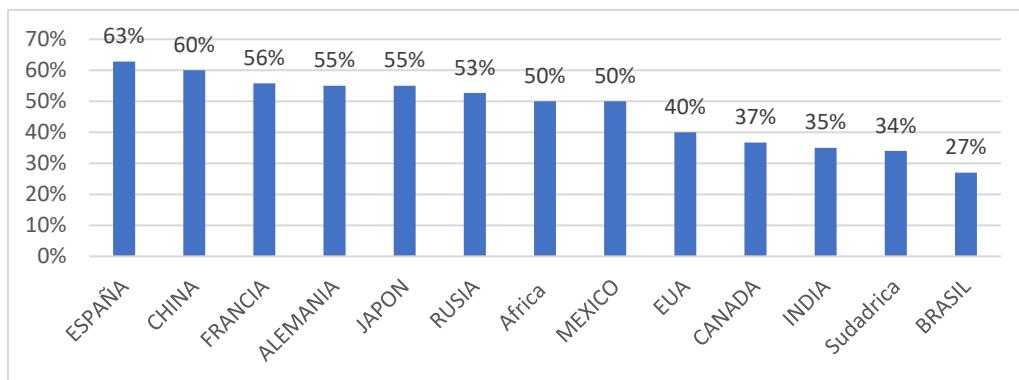
que la productividad se asocia a la eficiencia y desempeño de los trabajadores en función del tiempo invertido y los resultados obtenidos (Banco Mundial, 2025).

En este estudio, estas variables se analizan desde la percepción de los empresarios, explorando cómo interactúan para determinar la viabilidad de la reforma laboral en el contexto de las PyMEs mexicanas, un terreno poco explorado en la literatura académica actual.

Aportan cerca del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) global (Banco Mundial, 2025), en cuanto a su impacto por país, destaca España con un aporte 62.8% del PIB, (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019) seguido de China que le contribuye el 60%, siendo uno de los países con más formalización e inversión a las Mipymes (EU SME Centre, 2023), Francia 55.8% (European Commission, 2019), Alemania 55%,(Margarete, 2023), Japón 55% (METI, 2019), Rusia 52.7%, (Le Grand Continent, 2025), Mexico 50% (Gobierno de México, 2024), África 50% (ONUDI, 2022), EUA 40%(White, Madgavkar, Kumar, Padhi, & Chockalingam, 2024), Canada 36.7%(Innovation, Science and Economic Development Canada, 2022), India 35% (World Bank, 2022), Sudáfrica 34% (International Finance Corporation, 2019) y Brasil 27% (New Development Bank, 2020) indicada en la Tabla 1

Estos datos revelan que, en economías emergentes como India y Brasil representan aportes significativos, aunque aún existe un amplio margen de mejora en productividad, formalización y la integración tecnológica.

Tabla 1. Aportación de las PyMEs al PIB por país.



Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Mundial (2025); EU SME Centre (2023); Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019); European Commission (2019); METI (2019); Gobierno de México (2024); ONUDI (2022); White, Madgavkar, Kumar, Padhi & Chockalingam (2024); Innovation, Science and Economic Development Canada (2022); World Bank (2022); International Finance Corporation (2019); New Development Bank (2020).

Esta grafica muestra que las pymes no son actores secundarios, sino moteres clave en la economía en la mayoría de los países, especialmente por la formación de empleo y el dinamismo local, también nos permite visualizar las brechas de crecimiento , la necesidad de reformas estructurales para incrementar la productividad, la formalización en economías desarrolladas y emergentes maduras (como China, Francia o Corea), donde las PyMEs suelen tener mayor acceso a mercados, financiamiento, tecnología y condiciones institucionales, lo cual favorece su aportación significativa al PIB (OECD, 2024)

Las Mipymes generan entre el 60% y el 70% del empleo, es decir, siete de cada diez empleos. Sin embargo, los empresarios reportan dificultades para cubrir vacantes, alcanzando niveles sin precedentes en muchos países. (OCDE,2022) Las tasas de actividad laboral entre los jóvenes se mantienen por debajo de los niveles prepandemia, en parte porque muchos optan por prolongar sus estudios o buscan alternativas laborales más flexibles o digitales (Belluomo, 2021). La rotación en sectores como el comercio minorista, la hostelería y los servicios personales ha aumentado, dificultando a las empresas mantener a su personal., con ello, el auge del teletrabajo y las plataformas digitales ha cambiado las expectativas de los trabajadores, especialmente entre los más jóvenes, quienes buscan mayor autonomía, propósito y flexibilidad (OCDE, 2022)

Las nuevas generaciones están transformando las dinámicas laborales, priorizando empleos que les permitan desarrollarse en un entorno dinámico, con propósito y sentido. Ya no se conforman únicamente con una buena remuneración, sino que valoran altamente la flexibilidad, el equilibrio entre la vida personal y profesional, así como oportunidades de crecimiento y realización personal (White, 2025). De acuerdo con el informe de Deloitte Global (2025), también buscan un balance entre dinero, significado, tutoría, seguridad financiera y bienestar integral, con el objetivo de prosperar tanto dentro como fuera del trabajo.

Ante esta nueva realidad, las organizaciones se ven impulsadas a replantear sus modelos laborales tradicionales, preguntándose si la reducción de la jornada laboral sería una estrategia clave para responder a estas demandas emergentes.

Beneficios de la reducción de la jornada laboral

(García, 2023), la reducción de la jornada laboral aporta múltiples beneficios, mejora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, permite disfrutar más tiempo libre y fortalecer el bienestar emocional. Además, de disminuir el estrés, favoreciendo un entorno más saludable, lo cual impulsa la salud mental y la productividad. También incrementa la satisfacción laboral, la retención de talento y reducción en la rotación de personal, generando un ambiente positivo, colaborativo, que refuerza la lealtad y el compromiso de los empleados. (Redacción, 2024)

Un horario más corto facilitaría la conciliación familiar, numerosos estudios muestran que los trabajadores que pasan más tiempo con sus seres queridos son más felices y productivos. (Duran, 2024)

Una jornada de trabajo reducida aporta a los trabajadores tiempo que pueden invertir en su desarrollo profesional, mejorando habilidades o adquirir nuevas capacidades que contribuyan a su carrera en la empresa. (Galán, 2025), según la Encuesta de Población Activa, los hombres asalariados trabajan en promedio 37,1 horas semanales y las mujeres 33,1 horas, lo que evidencia una diferencia de género en la empleabilidad. (INE, 2025)

Alberto Moritz Cruz, investigador del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, considera que reducir la jornada laboral se traduce, en mejor salud mental y física del personal. (el financiero, 2024)

Es fundamental considerar si las MiPymes mexicanas están realmente preparadas para implementar tecnologías avanzadas que respalden esquemas laborales como el propuesto por Slim, si cuentan con la infraestructura, el conocimiento y los recursos necesarios para implementar dichas tecnologías de manera efectiva. Este planteamiento cobra aún más relevancia al considerar la estructura económica de las MiPymes mexicanas.

El sector comercio en México se clasifica principalmente en dos grandes categoría comercio al por mayor 7% y comercio al por menor 93% (INEGI, 2023)

la distribución de estas empresas por sector económico revela que el 47.9% se dedica al comercio, el 39.6% a servicios privados no financieros y solo el 12.5% a manufacturas. (vease tabla 2) Este perfil muestra que una gran parte de las MiPymes opera en sectores con bajo nivel de automatización y alta dependencia del trabajo presencial. INEGI (2024),

Específicamente en el comercio al por menor, donde predominan actividades como: distribución de vehículos, comestibles y lubricantes (32.4%), así como tiendas de autoservicio y departamentales (28.2%), abarrotes y bebidas (13.5%) y artículos para el cuidado de la salud (6.8%) (INEGI, 2018). Véase tabla 3

Tabla 2 Distribución de las micro, pequeñas y medianas empresas por sector económico

Actividad Económica	%
Comercio	47.9%
Servicios privados no financieros	39.6%
Manufacturas	12.5%

(INEGI, 2024)

Tabla 3 Clasificación del Comercio al por menor en México

Clasificación	%
Distribución de vehículos de motor, refacciones, comestibles y lubricantes	32.4%
Tiendas de autoservicio y departamentales	28.2%
Abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco	13.5%
Artículos para el cuidado de la salud	6.8%
Productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado	5.6%
Artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal:	4.9%
Enseres domésticos, computadoras y artículos para la decoración de interiores:	4.8%
Artículos de ferretería, tlapalería y vidrio	3.8%

(INEGI,2018)

Estas cifras evidencian que muchas de estas empresas aún funcionan bajo esquemas tradicionales, lo que limita su capacidad de digitalización e incorporación de tecnologías emergentes. Por tanto, antes de impulsar una reforma laboral con base en la eficiencia tecnológica, es crucial analizar el nivel de madurez digital y los recursos reales con los que cuentan las MiPyMes mexicanas.

La reducción de la jornada laboral ha sido objeto de debate internacional en las últimas décadas, especialmente en países que buscan mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral, aumentar la productividad y promover el bienestar de los trabajadores.

Los países que pertenecen a la OCDE (organización para el desarrollo económico) tienen una jornada estándar de trabajo de 40 horas semanales

En Europa Occidental países como Francia (35 horas), Dinamarca (menos de 37) y Suiza (35) ya operan con jornadas reducidas. En España, en 1983 se redujo de 44 a 40 horas y ha continuado avanzando hacia las 37.5 horas en 2024, con planes de alcanzar las 35 horas a través de un proceso progresivo hasta 2025 (Ochoa, 2024). Alemania ha experimentado con el modelo 100-80-100 (100% de salario, 80% de tiempo, 100% de productividad), logrando que el 73% de las empresas participantes no deseen volver al esquema tradicional, teniendo éxito con la semana laboral de 4 días, por otra parte el Reino Unido experimentó la reducción de la semana a 4 días, destacando el impacto en el bienestar de los empleados, donde el 50% de los trabajadores reportó una mejora considerable en su calidad de vida, mientras que el 31% aseguró que notó algunos beneficios. Solo el 6% no percibió cambios, además los empleados afirmaron dormir una media de 38 minutos más por semana y realizar ejercicio lo que redujo sus niveles de estrés (Ochoa, 2024). Bélgica permite negociar a sus trabajadores 40 horas en 4 días.

En América Latina la situación ha sido más gradual y desigual, México se encuentra entre los países con las jornadas laborales más extensas de la región, con un 27% de los trabajadores laborando más de 48 horas semanales (García, 2023).

México se encuentra entre los 5 países con la jornada promedio más larga por trabajador, junto con el Salvador, Guatemala, Chile y Colombia según cifras de la OTI (García, 2023)

Ecuador redujo la jornada laboral en América latina en 1997 estableciendo un máximo estándar de 40 horas semanales con un límite de 8 horas diarias, Chile en el 2023 aprobó la reducción gradual de una hora por año de 45 a 40 horas por semana. (Osorio,2023)

Esta reforma en México propone reducir la jornada a 40 horas semanales, aunque necesaria desde una perspectiva de derechos humanos y salud laboral, también plantea serios desafíos para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs), que representan el 98% del total de empresas y generan más del 80% del empleo en el país (INEGI, 2024). La recuperación tras la pandemia ha sido desigual, y muchas PyMEs apenas lograron sobrevivir, lo cual complica aún más su capacidad de adaptarse a reformas estructurales como esta.

Expertos advierten que, sin un enfoque gradual y acompañado, esta medida podría desencadenar una sobrecarga de costos operativos, cierres de negocios, aumento de la informalidad y con ello, la reducción de puestos de trabajo (Macías, 2024; Redacción, 2024), De acuerdo a Renteria (2024) este escenario se suma la percepción empresarial de que estas reformas benefician desproporcionadamente al trabajador, sin brindar apoyos claros al empleador. Como lo expresó una empresaria del sector comercio: *"Si el trabajador trabaja menos horas, alguien tiene que vender, y yo no puedo pagarle a otra persona. Ya todo está subiendo."*

En el marco de este cambio, se ha planteado la adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA), la automatización o los sistemas ERP como vía para compensar las nuevas limitaciones horarias, Sin embargo, la realidad de las PyMEs mexicanas refleja una profunda brecha tecnológica, no solo por falta de recursos, sino por desconocimiento de las aplicaciones posibles para sus giros de negocio. En las entrevistas realizadas, a empresarios formados como contadores o administradores manifestaron desconocimiento sobre herramientas digitales, confundiendo tecnología con marketing o redes sociales. Un empresario del sector de aspiradoras afirmó no usar ni necesitar tecnología, ignorando que existen modelos autónomos con sensores para tareas operativas. Casos similares se registraron en pizzerías, estéticas, perfumerías y tiendas de ropa, donde los dueños no sabían de la existencia de plataformas de citas, reparto robotizado o sistemas de inventario inteligentes.

Esta desconexión entre la realidad tecnológica y la percepción empresarial representa una barrera estructural para la modernización y, en consecuencia, para la viabilidad de la reforma. A ello se suma una

visión tradicionalista del trabajo, donde algunos empleadores atribuyen los problemas de productividad a las nuevas generaciones, señalándolas como poco comprometidas. Esta narrativa refuerza esquemas de control en lugar de promover liderazgos transformacionales centrados en resultados, innovación y bienestar.

Sin embargo, para que esto sea viable en el contexto mexicano, se requieren estrategias de adaptación, subsidios, asesorías técnicas y una política pública de acompañamiento estructural. Pero incluso propuestas menos radicales como reducir una hora por año, como en Chile pueden fracasar si no se articulan con apoyos concretos para las PyMEs.

El presente estudio explora de forma cualitativa y preliminar cómo perciben los empresarios mexicanos la reducción de la jornada laboral y su capacidad de adaptación tecnológica, a partir de 200 entrevistas aplicadas a empresarios de distintos sectores en Ensenada Baja California, México. El estudio busca identificar no solo las barreras objetivas como el costo o el desconocimiento, sino también las percepciones, resignaciones y expectativas que configuran el terreno real de aplicación de la reforma.

Este estudio tiene como objetivo explorar la percepción de empresarios mexicanos frente a la reducción de la jornada laboral, identificar sus principales preocupaciones, barreras tecnológicas y niveles de preparación, así como proponer estrategias que faciliten una transición justa y sostenible para las PyMEs. Aporta una visión empírica y contextualizada sobre cómo estas empresas enfrentan la reforma desde sus propias realidades.

Las PyMEs, a diferencia de las grandes empresas, presentan capacidades limitadas de adaptación y requieren políticas públicas focalizadas para evitar efectos no deseados como despidos o cierres. El estudio busca ofrecer insumos para diseñar programas de acompañamiento que integren innovación y sostenibilidad.

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque exploratorio cualitativo, centrado en comprender percepciones y conocimientos tecnológicos. Se aplicó un cuestionario estructurado a 200 empresarios de distintos sectores en Baja California. Aunque fue diseñado para obtener datos cuantitativos, en esta fase se priorizó el análisis cualitativo de sus respuestas.

Metodología

El diseño del estudio combinó una revisión sistemática de literatura, un análisis contextual del marco laboral y económico, y la aplicación de cuestionarios a empresarios. Esta estrategia permitió integrar tanto evidencia documental como percepciones directas del sector empresarial, con el fin de comprender de manera más amplia los desafíos de la reducción de la jornada laboral.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo con elementos relacionales, orientado a comprender la relación entre la reducción de la jornada laboral y variables críticas como la resiliencia organizacional, la adopción tecnológica, la adaptación organizacional y la productividad. El nivel de análisis corresponde a un estudio descriptivo-exploratorio con elementos relacionales, al vincular la reducción de la jornada laboral con la resiliencia organizacional, la adopción tecnológica y la productividad.

La población de referencia corresponde a micro, pequeños y medianos empresarios del municipio de Ensenada, Baja California, México. Hasta el momento se han recabado 200 cuestionarios válidos, aplicados bajo un criterio de conveniencia considerando la disposición y accesibilidad de los participantes. El levantamiento continúa en curso, por lo que los hallazgos aquí expuestos deben entenderse como una primera fase exploratoria.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado de 18 ítems en escala Likert de 5 puntos, complementado con preguntas abiertas. El cuestionario se integró en cuatro apartados: (1) percepciones sobre reducción de jornada laboral, productividad y rentabilidad; (2) nivel de preparación organizacional; (3) implementación de tecnologías e inteligencia artificial; y (4) apoyos e incentivos requeridos. Cada ítem se midió en escala Likert de 5 puntos y se complementó con preguntas abiertas para captar matices cualitativos.

La confiabilidad preliminar del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.78, lo cual refleja una consistencia interna aceptable.

El análisis de los datos se realizó en dos fases: en la primera, se aplicó estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) con el software SPSS para organizar las percepciones recogidas en las escalas cerradas; en la segunda, las preguntas abiertas fueron sometidas a un proceso de codificación temática manual para identificar categorías emergentes. En etapas posteriores, los datos cuantitativos se integrarán en análisis correlacionales y comparativos para profundizar en la relación entre las variables.

Resultados

Percepciones y actitudes empresariales

Las respuestas espontáneas, observaciones contextuales y aclaraciones de los participantes permitieron identificar patrones que enriquecen el diagnóstico situacional:

- Grado de conocimiento respecto a la reducción de la jornada laboral.
- Actitud frente a la adopción de nuevas tecnologías.
- Barreras percibidas para implementar cambios organizacionales.

- Expectativas de apoyo gubernamental.
- Percepción sobre el compromiso y productividad de los trabajadores.

Durante la aplicación del cuestionario se registraron notas de campo con observaciones sobre dificultades conceptuales y posturas argumentadas sobre la aplicabilidad de tecnologías como la inteligencia artificial. Esta etapa exploratoria se centra en las impresiones obtenidas durante la recolección de datos, mientras que el análisis cuantitativo está en desarrollo. En esta primera fase se trabajó con estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes), lo cual permitió organizar y caracterizar las percepciones empresariales. El análisis correlacional y comparativo se desarrollará en fases posteriores con la totalidad de los datos cuantitativos.

Retos económicos y tecnológicos

Actualmente, las PyMEs enfrentan bajos márgenes de rentabilidad, escasez de mano de obra calificada y falta de acceso a tecnologías avanzadas. Entre los retos identificados destacan: falta de personal comprometido, percepción de que la reforma favorece solo al trabajador y desconocimiento sobre la aplicación tecnológica.

Algunos empresarios manifestaron que deben capacitar a nuevos empleados, rediseñar perfiles laborales y enfrentan falta de clientela. Esto genera preocupación por la posible rigidez operativa que acarrearía la reducción de jornada.

Empresarias de giros como perfumerías, estéticas y guarderías indicaron que reducir horarios afectaría directamente sus ventas. En negocios como tiendas de saldos o vestidos para eventos especiales, se mencionaron pérdidas por competencia digital (Shein, Amazon) e incremento de costos operativos. En el sector de comida rápida, los entrevistados desconocen soluciones como pedidos automáticos o repartidores autónomos. Incluso contadores se quejaron de plataformas gubernamentales ineficientes que refuerzan su resistencia al cambio.

Una constante fue el desconocimiento de apoyos gubernamentales y el temor a transitar sin respaldo técnico o financiero. Algunos empresarios estarían dispuestos a implementar tecnología si existieran subsidios, capacitación presencial y asesoría especializada.

Se identificaron tres posturas empresariales:

1. Resignación estratégica: saben que deben adaptarse, pero no tienen los medios.
2. Rechazo por desinformación: ven la reforma como una amenaza sin beneficios.
3. Aceptación condicionada: cambiarían si reciben apoyo institucional.

En la Tabla 4 se resumen las tres posturas empresariales más recurrentes identificadas en el trabajo de campo, las cuales reflejan los distintos niveles de aceptación y resistencia frente a la reforma laboral.

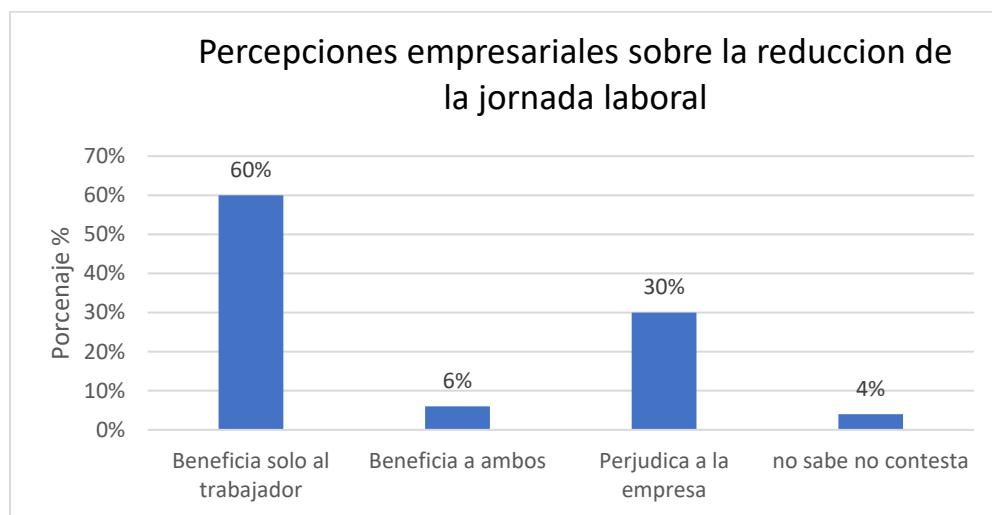
Tabla 4 resumen cualitativa: Las tres posturas empresariales identificadas

Postura empresarial	Descripción breve
Resignación estratégica	Reconocen la necesidad de adaptarse a la reforma laboral, pero carecen de recursos financieros, tecnológicos y humanos para hacerlo
Rechazo por desinformación	Consideran la reforma como una amenaza sin beneficios, debido a la falta de información clara y a la percepción de que solo favorece al trabajador.
Aceptación condicionada	Estarían dispuestos a implementar cambios si reciben apoyo institucional, subsidios tecnológicos, capacitación o asesoría especializada.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas empresariales en Ensenada, B.C. (2025).

Como se observa, la mayoría de los empresarios se ubicó en una postura de resignación estratégica, lo que confirma la falta de recursos como la principal barrera para la adaptación. El rechazo por desinformación y la aceptación condicionada se presentaron en menor medida, lo que evidencia la necesidad de acompañamiento institucional. Asimismo, las percepciones sobre la reducción de la jornada laboral mostraron una distribución heterogénea entre los participantes. La Figura 5 muestra que el 60% de los empresarios considera que la reforma beneficia únicamente al trabajador, mientras solo un 6% percibe un beneficio compartido. Este resultado refleja la percepción generalizada de carga adicional hacia el empleador.

Tabla 5: Distribución de percepciones empresariales sobre la reducción de la jornada laboral



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas empresariales en Ensenada, B.C. (2025).

Estos resultados evidencian una percepción empresarial predominantemente negativa hacia la reforma, lo que refuerza la necesidad de políticas de comunicación y acompañamiento institucional.

Desde el enfoque de la resiliencia organizacional (Lengnick-Hall et al., 2011), se destaca la necesidad de adaptación ante entornos cambiantes. La teoría de la brecha digital (Van Dijk, 2006) explica cómo la falta de competencias digitales afecta la competitividad, mientras que la teoría de la difusión de innovaciones (Rogers, 2003) ayuda a comprender la limitada adopción de tecnologías emergentes no por falta de voluntad, sino por ausencia de condiciones estructurales.

Un factor poco visibilizado es la carga fiscal y regulatoria. En Ensenada, B.C., las PyMEs enfrentan pagos constantes y multas inesperadas que reducen su liquidez operativa. La Tabla 6 detalla los costos regulatorios y fiscales que enfrentan las PyMEs formales en Baja California. Estos desembolsos, sumados a los costos operativos tradicionales, limitan la capacidad de inversión e innovación de los empresarios, reforzando su resistencia a la reforma.

Tabla 6: Desembolsos promedio anuales que enfrenta una PyME formal en Baja California

Concepto	Periodicidad	Costo estimado (MXN)
Cuotas al IMSS e INFONAVIT	bimestre por empleado	\$6,500
Permiso de Protección Civil	Anual	\$2,000
Capacitación obligatoria en primeros auxilios	Anual (por persona)	\$800 - \$1,200 x trabajador
Evacuación y rescate	Anual	1,500 por trabajador

Prevención y combate de incendio	Anual	1,500 por trabajador
Permiso de Bomberos por m ²	Anual	\$1,800
Permiso de uso de suelo por m ²	Anual	\$1,500 - \$9,552
Revisión de Ecología (residuos y materiales)	Mensual	\$4,500
Multas por incumplimientos (imprevistas)	Eventual	\$3,000 - \$10,000
Seguro comercial	Anual	\$1,392
IVA	Mensual	Depende del ingreso
IEPS (si aplica, alta densidad calórica)	Mensual	Depende del giro
Impuestos estatales ISRPT	Trimestral	Depende del giro
Impuesto sobre la Renta	Mensual	Depende del giro

Fuente: *Elaboración propia con base en entrevistas empresariales en Ensenada, B.C. (2025).*

Los datos muestran que la carga regulatoria no solo implica un gasto económico recurrente, sino que también genera incertidumbre operativa que limita la resiliencia de las PyMEs y que muchas operan bajo una presión financiera crónica, lo que genera resistencia ante cualquier nueva reforma percibida como carga adicional, como la reducción de jornada laboral o la adopción obligatoria de nuevas tecnologías. Además, los procesos de inspección aleatorios y las notificaciones poco claras generan incertidumbre e inseguridad jurídica, afectando la estabilidad y capacidad de inversión del empresario.

Todos estos gastos corresponden únicamente a la operación formal, sin contemplar costos operativos como renta, sueldos, luz, agua o combustible. Esto reduce significativamente las utilidades, de manera que muchas familias dependen de negocios con un margen limitado para ahorrar e invertir.

Discusión

Los resultados muestran que la reducción de la jornada laboral es percibida por la mayoría de las PyMEs como un desafío más que como una oportunidad, lo que coincide con estudios previos sobre resistencia al cambio organizacional en contextos de alta presión económica (Lengnick-Hall et al., 2011). El hallazgo de tres posturas empresariales resignación estratégica, rechazo por desinformación y aceptación condicionada refleja una heterogeneidad que puede vincularse con la brecha digital planteada por Van Dijk (2006), donde el acceso diferencial a recursos tecnológicos condiciona la capacidad de adaptación. Asimismo, la percepción de que la reforma beneficia principalmente al trabajador reproduce patrones identificados en investigaciones sobre políticas laborales en América Latina, donde las PyMEs suelen

priorizar la sobrevivencia sobre la inversión en capital humano. La falta de alfabetización digital y el desconocimiento de apoyos gubernamentales limitan la adopción tecnológica, tal como lo describe Rogers (2003) en su teoría de difusión de innovaciones.

Un aspecto emergente es la carga fiscal y regulatoria. Aunque escasamente abordado en literatura sobre reformas laborales, los datos sugieren que esta presión económica actúa como un obstáculo estructural para cualquier reforma. Esta situación coincide con diagnósticos internacionales que señalan que la burocracia y la falta de incentivos fiscales reducen la competitividad de las PyMEs en países en desarrollo.

En conjunto, estos hallazgos evidencian que la transición hacia una reducción de jornada requiere más que ajustes normativos: implica fortalecer la resiliencia organizacional mediante subsidios tecnológicos, capacitación y simplificación regulatoria.

Conclusiones

El estudio identificó una brecha significativa en el conocimiento tecnológico, incluso en empresarios con formación universitaria. Muchos perciben que la reforma beneficia solo al trabajador, mientras el empleador asume mayores responsabilidades. Predomina una actitud de supervivencia sobre una de innovación, lo que genera una desconexión entre la percepción empresarial y el potencial real de aplicar tecnología. La mayoría de los participantes solicitó acompañamiento técnico y financiero, y fue común la narrativa sobre las nuevas generaciones como poco comprometidas.

La reforma laboral tiene potencial, pero sin apoyo integral puede acarrear efectos negativos. Se concluye que las PyMEs requieren apoyo específico en capacitación tecnológica, que la falta de información alimenta la resistencia empresarial y que la inteligencia artificial y otras tecnologías son viables, pero deben ser accesibles y comprensibles.

Una transición exitosa demanda tender puentes entre la legislación y la realidad operativa de las empresas. Sin acompañamiento, aumentan los riesgos de informalidad y cierre de negocios. En consecuencia, se propone implementar programas de capacitación accesibles y presenciales, subvenciones para la inversión tecnológica, asesoría personalizada, rediseño de procesos internos para mayor eficiencia, nuevos modelos de productividad basados en tecnologías ágiles, gestión del talento centrada en bienestar y motivación, innovación en la administración del tiempo y automatización. Estos apoyos concretos permitirán superar las barreras de costo y conocimiento, de manera que las PyMEs puedan adaptarse sin comprometer su estabilidad.

Referencias

- Banco Mundial. (2025). *Financiamiento para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Belluomo, R. (2021, 11 de noviembre). La productividad laboral aumenta cuando se trabaja desde casa, según Stanford. *Forbes*. <https://www.forbes.com.ec/columnistas/la-productividad-laboral-aumenta-cuando-trabaja-casa-stanford-n9804>
- Deloitte Global. (2025, 2 de junio). *Gen Zs and millennials at work: Pursuing a balance of money, meaning, and well being (2025 Gen Z and Millennial Survey)*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html>
- Durán, A. (2024, noviembre 4). La necesidad de reducir la jornada laboral. *El Periódico Mediterráneo*. <https://www.elperiodicomediterraneo.com/opinion/2024/11/04/necesidad-reducir-jornada-111333709.html>
- El Financiero. (2024, octubre 20). Ven riesgos en reducción de jornada laboral. *NTR Guadalajara*. https://www.ntrguadalajara.com/post.php?id_nota=220849
- EU SME Centre. (2023). *SMEs in China: Policy Environment Report 2023*. European Union SME Centre. <https://www.eusmecentre.org.cn/publications/smes-in-china-2023-policy-environment-report/>
- European Commission. (2019). *2019 SBA Fact Sheet – France*. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en
- Galán Ocampo, Á. (2025, 2 de junio). Reducción de la jornada laboral: ¿Cuándo empieza y cómo afecta a las empresas y empleados? *Sage*. <https://www.sage.com/es-es/blog/reduccion-jornada-laboral-cuando-empieza-y-como-afecta-a-las-empresas>
- García, A. K. (2023, noviembre 1). Reducción de la jornada laboral en el mundo: Experiencias internacionales. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Reducion-de-la-jornada-laboral-en-el-mundo-experiencias-internacionales-20231101-0052.html>
- García Delgado, I. (2024, octubre 23). Tres días de descanso y 36 horas a la semana: la desafiante propuesta de Carlos Slim para la jornada laboral en México. *Infobae*. <https://www.infobae.com/mexico/2024/10/23/tres-dias-de-descanso-y-36-horas-a-la-semana-la-desafiante-propuesta-de-carlos-slim-para-la-jornada-laboral-en-mexico/>

Gobierno de México. (2024). *Dosier MIPYMES 2024 (Versión interactiva)*. Secretaría de Economía.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Innovation, Science and Economic Development Canada. (2022, noviembre 29). *Key Small Business Statistics 2022*. Gobierno de Canadá. <https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/en/key-small-business-statistics/key-small-business-statistics-2022>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *Encuesta Anual de Comercio: Nota técnica*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/eac/2018/doc/Nota_Tecnica_EAC.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023, noviembre). *Comercio al por mayor y al por menor*. <https://beta.cuentame.inegi.org.mx/explora/economia/comercio/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYME_S24.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Número medio de horas semanales trabajadas. Trabajo remunerado. Encuesta de Población Activa.* INE. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&cc=INESeccion_C&cid=1259925463134&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

International Finance Corporation. (2019). *MSME finance gap: Assessment of the shortfalls and opportunities in financing micro, small and medium enterprises in South Africa*. <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2019/msme-opportunity-south-africa>

Le Grand Continent. (2025, 22 de enero). Economía rusa: una cuarta parte de las PYME del país podrían quebrar este año. Le Grand Continent. <https://legrandcontinent.eu/es/2025/01/22/economia-rusa-una-cuarta-parte-de-la-pyme-del-pais-podrian-quebrar-este-ano/>

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Macías, T. (2024, octubre 31). Pymes podrían resentir reformas laborales: ¿más aguinaldo y menos horas de trabajo? *El Sol de Tampico*. <https://www.elsoldetampico.com.mx/local/pymes-podrian-resentir-reformas-laborales-mas-aguinaldo-y-menos-horas-de-trabajo-12802384.html>

Margarete, M. (2023, 31 de mayo). La pequeña y mediana empresa alemana: sostenible por convicción. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12282745/05/23/la-pequena-y-mediana-empresa-alemana-sostenible-por-conviccion.html>

METI. (2019). *Summary: White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan 2019*. https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019hakusyosummary_eng.pdf

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). *Marco Estratégico en Política de PYME 2030*. Gobierno de España. <https://industria.gob.es/Servicios/MarcoEstrategicoPYME/Marco%20Estrat%C3%A1gico%20PYME.pdf>

New Development Bank. (2020). *Emergency Program for Supporting Brazil's Economic Recovery*. <https://www.ndb.int/project/brazil-brazil-emergency-assistance-program-economic-recovery/>

Ochoa, X. (2024, octubre 24). País aprueba semana laboral de 4 días; sus empresas no volverán a trabajar 5. ADN 40. <https://www.adn40.mx/internacional/2024-10-24/pais-prueba-semana-laboral-4-dias-empresas-no-volveran-a-trabajar-5-dias>

OECD. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_342b8564-en.html

OECD. (2024). *SMEs and entrepreneurship*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship.html>

OCDE. (2022). *Perspectivas de empleo de la OCDE 2022: Reconstruir mercados laborales más inclusivos*. Universidad de Celaya. <https://doi.org/10.1787/1bb305a6-en>

ONUDI. (2022). *África y las PYMES: Fomentando el crecimiento inclusivo a través del emprendimiento*. <https://www.unido.org>

Organización de las Naciones Unidas. (2025). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas - 27 de junio*. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>

Osorio Idárraga, S. (2023, abril 13). Ecuador, el pionero en fijar 40 horas semanales de trabajo en Latinoamérica. *Bloomberg Línea.*

<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/ecuador/ecuador-el-pionero-en-fijar-40-horas-semanales-de-trabajo-en-latinoamerica/>

Redacción. (2024, noviembre 3). Reducir la jornada laboral a 40 horas: Pros y contras para trabajadores y pymes. *MSN Noticias.* <https://www.msn.com/es-mx/dinero/noticias/reducir-la-jornada-laboral-a-40-horas-pros-y-contras-para-trabajadores-y-pymes/ar-AA1tp1Am>

Redacción. (2024, octubre 21). Advierten cierre de negocios en Sonora por reducción de jornada laboral. *Crítica.* <https://www.critica.com.mx/vernoticias.php?artid=108888&mas=1>

Rentería Nolasco, S. (2024, octubre 4). Manpower afirma que la reducción de la jornada laboral requiere ser sostenible para empresas. *EL CEO.* <https://elceo.com/politica/manpower-afirma-que-la-reduccion-de-la-jornada-laboral-requiere-ser-sostenible-para-empresas/>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5^a ed.). Free Press.

Sosa Santiago, M. F. (2025, mayo 5). ¿Cuánto crecerá el PIB de México en 2025? Esto dijo Sheinbaum. *El Economista.* <https://www.eleconomista.com.mx/politica/cuanto-crecerá-pib-mexico-2025-sheinbaum-20250505-757672.html>

Van Dijk, J. A. G. M. (2006). Digital divide research, achievements and shortcomings. *Poetics*, 34(4–5), 221–235. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2006.05.004>

White, O., Madgavkar, A., Kumar, A., Padhi, A., & Chockalingam, K. (2024, octubre 2). America's small businesses: Time to think big. *McKinsey Global Institute.* <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/americas-small-businesses-time-to-think-big>

White, R. (2025, mayo 16). It's not just about the money: What Gen Z and millennials really want from work. *News.com.au.* <https://www.news.com.au/finance/work/trends/its-not-just-about-the-money-what-gen-z-and-millennials-really-want-from-work/news-story/27f99f4c02819523ef4fe2367f8ddf21>

World Bank & IFC. (2022). *Financing India's MSMEs: Estimation of debt requirement of MSMEs.* World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/759261548828982149/pdf/134150-WP-IN-Financing-India-s-MSMEs-Estimation-of-Debt-Requirement-of-MSMEs-PUBLIC.pdf>

World Bank. (2018). *Improving access to finance for SMEs: Opportunities through financial technology*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance/overview>