



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Análisis organizacional de la capacidad de adaptación de las empresas en el Estado de Morelos durante la pandemia Covid-19, a través de un sistema de consulta dinámico.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

JULIO CESAR SALINAS RODRÍGUEZ

DIRECTOR DE TESIS
DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ

CODIRECTOR DE TESIS
DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

REVISORES:

DR. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI
DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES
DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ

ÍNDICE METODOLÓGICO

Capítulo I Estructura de la Investigación	3
Introducción	4
1.1. Definición del Problema. Antecedentes.....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	8
1.3. Objetivo general.....	9
1.4. Justificación de la investigación	9
1.5. Objetivos específicos	10
1.6. Hipótesis	10
 Capítulo II. Marco Conceptual-Teórico	11
2.1. Contingencia y Pandemia.	12
2.2. Ecología de población.....	15
2.3. Isomorfismo.	17
2.4. Estrategias de sobrevivencia organizacional	23
2.5. Estilo de liderazgo.....	27
2.6. Estilo de liderazgo para la adaptación con contexto turbulento	29
2.7. Estrategias adaptativas	31
2.8. Adhocracias.....	34
 Capítulo III. Metodología	38
3.1. Tipo y características del diseño de la investigación	39
3.2. Población y Muestra	39
3.3. Instrumento de análisis	39
3.4. Resultados.	50
 Conclusiones.	64
Fuentes consultadas	68

Capítulo I Estructura de la Investigación

Mapa conceptual del capítulo I.

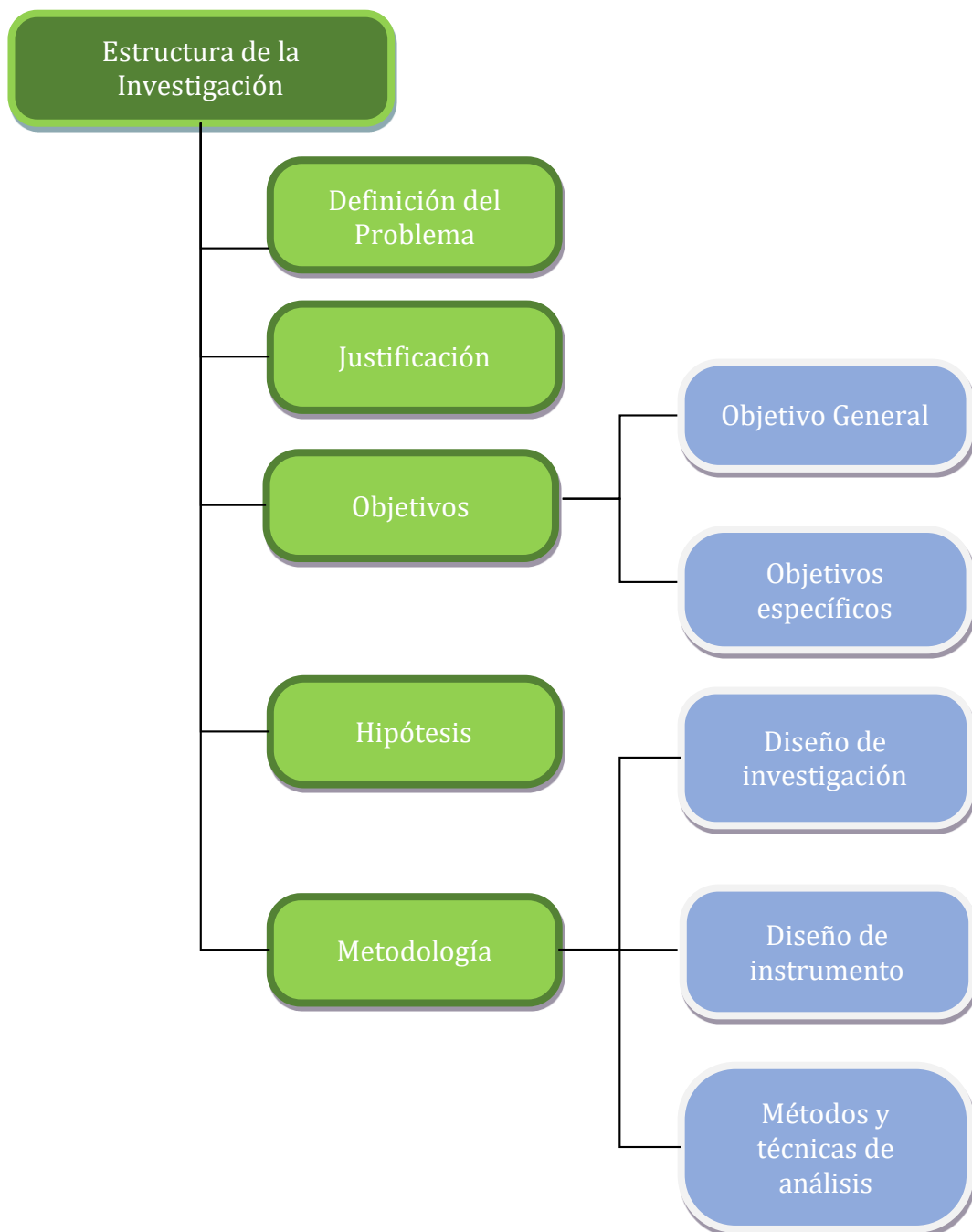


Figura 1. Estructura de la investigación

Introducción

Las estrategias de sobrevivencia organizacional son un factor relevante para el mundo actual en términos de que se vinculan con la capacidad adaptativa de las empresas en función de su sobrevivencia a contingencias del medio que se han visto afectadas por el contexto turbulento de la pandemia, en este sentido es importante tanto para la sociedad como para la disciplina estructurar las formas de adaptación a partir del análisis de los efectos que una situación de estrés en el mercado ha provocado el cierre de múltiples empresas, para lo cual se necesita diagnosticar las causas que provocan el cierre de las mismas, para poder establecer, la relación entre estas causas y los efectos y poder implementar una propuesta de solución factible para el desarrollo de estrategias que impacten de manera positiva a las empresas del Estado de Morelos, y que estas propuestas pudieran ser extrapoladas a otras que tengan condiciones similares, de inicio.

El estudio que se presenta resulta por lo tanto imperativo debido a que depende de una multiplicidad de factores; Dentro de Producto se analizan los siguientes elementos: Capacidad de adaptación: capacidad actual para identificar y adaptarse a la incertidumbre o al cambio Exploración del horizonte: revisión sistemática para identificar cambios, amenazas, riesgos y oportunidades. Innovación: proceso formal organizado de examen sistemático de información para identificar posibles amenazas, riesgos, problemas y oportunidades (BSI, 2019). Se analizan los siguientes elementos: Gestión de recursos: en términos de despliegue de recursos y tecnología (BSI, 2019).

En la época actual resulta por lo tanto imperativo determinar las estructuras formativas de toma de decisión que impacta tanto de forma negativa como desde una posible racionalidad limitada que establece, por un lado la formación de amenazas que no están definidas por lo tomadores de decisiones sobre todo en un contexto altamente turbulento, tanto por los altos cambios de la pandemia como con la subida de tasas de interés, la implicación de una posible recesión, así como de otros elementos que provocan cambios en las estructuras y las dinámicas entre la oferta y la demanda, y que son estructuras que se van formando en el tiempo, pero que pueden lograr las empresas o se adapten a los cambios, como por ejemplo mediante el uso de tecnologías, o la diversificación de las capacidades.

1.1. Definición del Problema. Antecedentes

Según Fierro-Moreno, la pandemia global planteó desafíos sin precedentes, tanto en el ámbito médico como económico. Este contexto llevó a las organizaciones a cuestionarse sobre cómo enfrentar simultáneamente una crisis sanitaria y una crisis económica de escala global, generando preguntas sobre si gestionar el cambio implica lidiar con situaciones aparentemente irracionales. Las organizaciones, enfrentadas a esta crisis, se vieron obligadas a

aceptar que la estabilidad y el cambio son procesos inseparables y deben ser gestionados de manera concurrente, no como estados alternos, sino como elementos coexistentes. En respuesta a esta situación, fue crucial implementar estrategias como la colaboración a distancia, la adopción de tecnologías digitales, y el desarrollo de una agilidad estratégica dentro de las organizaciones. Los hallazgos sugieren que las empresas en México adoptaron estrategias de gestión del cambio tales como el teletrabajo, la optimización de sus operaciones, la inversión en tecnología, y la diversificación de sus actividades como una manera de hacer frente a la crisis provocada por el COVID-19. Aunque no se puede establecer una relación causal directa entre las variables examinadas, estos resultados permiten discutir cómo la gestión del cambio influyó en la colaboración virtual, la transformación digital, y la agilidad estratégica organizacional en el contexto de la pandemia (Fierro-Moreno, 2020) Por lo que se puede concluir que las estrategias están íntimamente asociadas a la adaptación y el cambio mediante el uso de tecnología para la sobrevivencia.¹

Torres-Fragoso (2022) señala que la pandemia tuvo un impacto significativo en las pymes, evidenciado por el cierre de más de un millón de negocios, la pérdida de millones de empleos y una reducción en los ingresos de hasta el 83% en estas empresas. Entre las estrategias adoptadas para enfrentar esta crisis se destacan el uso del comercio electrónico y la adopción de tecnologías emergentes. Además, se observó que la planeación estratégica y los principios del entorno organizacional, que incluyen las escuelas de pensamiento de sistemas abiertos y de contingencias, ofrecen marcos teóricos importantes para comprender estos fenómenos. Este estudio refleja cómo las pymes han optado por estrategias tecnológicas para sobrevivir, colaborando en muchos casos con grandes empresas como Amazon. Sin embargo, la disminución del comercio electrónico podría ser indicativa de un nuevo escenario económico en desarrollo.²

Melo-Gutierrez et al. (2020) sostienen que las circunstancias imprevistas, como la pandemia de COVID-19, obligan a las organizaciones a reflexionar sobre su preparación para enfrentar tales eventos. Esta reflexión no solo se centra en el impacto económico y el crecimiento empresarial, sino que también lleva a reconsiderar las estrategias de contingencia necesarias para mantener el equilibrio organizacional. En este contexto, se enfatiza una nueva perspectiva que valora la dignificación del ser humano y su razón de ser, aspectos fundamentales tanto para el desarrollo personal como organizacional. Asimismo, la crisis ha revelado importantes desafíos en las

dimensiones humanas, evidenciando la aparición de síntomas sociales vinculados a la incertidumbre.³

Según Ganga et al. (2017), el concepto de isomorfismo surge como una explicación para la supervivencia de las organizaciones en contextos ambientales que experimentan cambios. Este enfoque, basado en la teoría de la ecología organizacional, no se centra en el análisis individual de las organizaciones, sino en las transformaciones que ocurren a nivel poblacional (Hannan & Freeman, 1977, 1984). La teoría de la ecología organizacional examina cómo las organizaciones, al enfrentar restricciones y desafíos similares, despliegan procesos que homogenizan la población organizacional en un entorno común (DiMaggio & Powell, 1983). Esta teoría destaca que la supervivencia y ventaja competitiva de las organizaciones dependen en gran medida de su adaptación al entorno externo (Aldrich, 1979; Abatecola, 2012). Sin embargo, esta adaptación no es sencilla debido a la resistencia interna, la especificidad organizacional y la influencia del entorno externo, lo que se conoce como inercia estructural (Hannan & Freeman, 1984; Abatecola, 2012). Los mecanismos de legitimación y competencia son fundamentales para determinar la densidad poblacional resultante de estos procesos de cambio en las organizaciones (Carroll, 1988; Hannan & Freeman, 1984). En este contexto, se identifican los elementos necesarios para comprender las estrategias organizacionales desde una perspectiva teórica específica.

Una postura teórica específica relacionada con la ecología de poblaciones sugiere que, aunque muchas teorías organizativas sostienen que las empresas buscan diferenciarse de sus competidores para obtener un mejor acceso a los recursos del sistema, la teoría de la ecología de poblaciones argumenta lo contrario. Según Villacorta Rodríguez (2015), a largo plazo, las empresas tienden a homogeneizarse debido a las presiones del mercado, de modo que solo persista en cada sector o población organizacional un estilo empresarial que sea el más adecuado a las condiciones y demandas del entorno. Este enfoque tiene como objetivo delinear las estrategias que las organizaciones podrían adoptar en diferentes entornos (ya sean homogéneos, múltiples o variables), considerando siempre la perspectiva empresarial y las implicaciones derivadas de la teoría ecológica. Por lo tanto, es relevante y pertinente analizar la relación entre las diversas estrategias que los empresarios están implementando en respuesta a las nuevas dinámicas que enfrentan, especialmente dado que no se encuentran en una situación estable.

Finalmente, De Antoni (2018) subraya sobre la teoría de las contingencias y la ecología de la población que Lawrence y Lorsch (1987), por su parte, reconocen en 1967 la relación entre ambiente y estructura como requerimiento para el desempeño, cuestión que será central luego en la propuesta de Lex Donaldson, habida cuenta que considera el desempeño como variable que justifica el ajuste de las variables estructurales. En el recorrido

encontramos también la Teoría de la Configuración de Henry Mintzberg, que repasa los factores de contingencia y el impacto en las configuraciones estructurales. Barrientos (2011) también identifica el aporte de Isabel de Val Pardo quién refina el modelo de Mintzberg incorporando factores condicionantes de los parámetros de diseño estructural como la Cultura, la Estrategia y las Metas. Rompiendo los modelos estáticos, encontramos el modelo SARFIT propuesto por Donaldson (1987) basado en el ajuste -que busca recuperar el nivel de desempeño- y el refinamiento que hace Klaas (2004) de ese modelo, incorporando al SARFIT el ROA -Rentabilidad del Activo- como variable que permite medir el desempeño. Finalmente encontramos la posición de Gresov y Barrientos (Gresov, 1989; Barrientos, 2013) que plantea modelos multicontingentes de ajuste estructural, reconociendo la complejidad y la influencia recíproca de las variables y factores intervinientes en la dinámica de configuración estructural.

Según Pons-Verdú y Ramos López (2012), respecto al estilo de liderazgo y las estrategias de supervivencia, muchas naciones y organizaciones intentan utilizar la innovación como un motor clave para un nuevo modelo de crecimiento económico, especialmente en contextos donde el valor se asocia con un bajo costo productivo. En este contexto, su estudio examina la conexión entre el clima organizacional de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos (RRHH) dentro de las organizaciones. Los resultados de su análisis de regresión revelan que aproximadamente el 60% de la varianza en el clima organizacional innovador puede explicarse por prácticas que fomentan la participación de los miembros y por un estilo de liderazgo inspiracional, lo que indica que el estilo de liderazgo tiene una relación significativa con las estrategias de supervivencia empresarial en relación con la innovación (Pons-Verdú & Ramos López, año).

Mientras que para Mirabal (2019), la relación entre la toma de decisiones y el estilo de liderazgo está intrínsecamente ligada, se destaca que el mundo de las decisiones estratégicas abarca una variedad de enfoques, análisis interpretativos y un sinnúmero de abordajes tanto teóricos como prácticos. El éxito de una organización depende en gran medida de las decisiones adoptadas y de su correcta implementación.

El proceso de toma de decisiones estratégicas implica una serie de técnicas que se despliegan a lo largo de la organización y que interactúan con diferentes escenarios que representan su campo de actividad. Un factor clave en la formulación de estrategias efectivas es la revisión exhaustiva de todas las fuerzas que influyen en el funcionamiento organizacional, ya que estas fuerzas afectan las opciones disponibles y, por ende, la dirección de la organización.

En un entorno global en constante cambio, la capacidad de interpretar y comprender estos movimientos es fundamental para tomar decisiones estratégicas que no solo impulsen el éxito, sino que también aseguren la

supervivencia de la organización. Según Kourdi, las influencias sociales, culturales y comerciales que sacuden el mundo de los negocios, junto con las expectativas cambiantes de los clientes y las modificaciones en actitudes y comportamientos, tienen profundas implicaciones en la estructura y dinámica organizacional.

Finalmente, Contreras et al sobre la influencia del liderazgo mencionan que se discute acerca de la importancia del cambio para la evolución y desarrollo de las organizaciones y cómo este requiere ser abordado por los líderes de una manera distinta a la tradicional, considerando el entorno actual en el que se desempeñan las organizaciones. Se plantea la necesidad de trascender de un liderazgo transaccional más propio de ambientes estables con mayor posibilidad de predicción, a un liderazgo transformacional donde la inestabilidad y la incertidumbre son habituales. El propósito de este estudio es describir el cambio organizacional desde ambas perspectivas, esto es, la clásica en la que se comprende a la organización como una máquina y se presume la estabilidad del contexto y la tendencia actual en la que se considera a la organización como un sistema que a través de la autoorganización logra adaptarse a las demandas de ambientes cada vez más inestables. Se propone que este enfoque puede resultar más apropiado dadas las complejas condiciones en las que operan las organizaciones en la actualidad.[9]

1.2. Planteamiento del problema

Las estrategias de sobrevivencia organizacional dependen de la toma de decisiones efectiva en entornos turbulentos. Los tomadores de decisiones enfrentan racionalidad limitada y deben adaptarse a cambios constantes en el medio organizacional lo que genera un sistema dinámico complejo.

La pandemia y sus efectos adversos colocaron a las organizaciones en un entorno hostil sin precedentes. En este contexto la ecología de la población sugiere que las estrategias de sobrevivencia exitosas son aquellas que se adaptan rápidamente a las condiciones del medio.

Este proceso de adaptación se logra a través del isomorfismo, por medio de la imitación de las estrategias exitosas de otras organizaciones, dichas estrategias se configuran y reconfiguran por liderazgos adaptativos en el entorno cambiante.

Las estrategias de sobrevivencia resultan en un problema social ya que tanto las condiciones del medio se ven afectadas en términos de la facultad de sobrevivencia a partir de la baja de la demanda, pero también de efectos adversos como la caída de la oferta después de la pandemia, y la falta de insumos por el problema de la cadena de suministros, el resultado del incremento de las tasas de interés y la inflación, que afectan también la capacidad de la demanda, ello implica que la capacidad de sobrevivencia no sólo depende de las estrategias elegidas por los empresarios, y su capacidad de adaptación sino de la pérdida de empleos y cierre de empresas, con la concomitante de un problema social muy fuerte, en el que no sólo las empresas pueden quebrar sino que implica un problema social, económico subyacente.

Debido a lo reciente del fenómeno analizado, y el cambio en el contexto, así como las implicaciones hay un vacío previo en la literatura, puesto que nunca se habían presentado este tipo de contingencias en las empresas actuales, y sus estrategias de sobrevivencia estaban basadas así como la literatura que las analiza, en términos de factores y contingencias como la adaptación bajo el uso de tecnología, sin embargo ahora la cantidad de elementos que intervienen en el nearshoring, y los factores internacionales están modificando las estrategias de las empresas ante un contexto de alta incertidumbre, por las nuevas condiciones que no han sido plenamente analizadas en la literatura.

Revisando la literatura, se resalta que se necesitan estudios específicos sobre las condiciones de las pymes las cuales están y establecen las relaciones entre el diseño de estrategias y los elementos dinámicos que están afectando tanto a la gran empresa, como a las empresas pequeñas y medianas, dejando un vacío de conocimiento para poder estructurar y diseñar propuestas que los empresarios puedan implementar con base en el diseño de instrumentos que hayan sido validados en términos de su eficacia previa.

Pregunta de investigación.

¿Cuál es la relación entre la adaptación al medio a partir de las estrategias de sobrevivencia organizacional en las Pymes del estado de Morelos durante la pandemia Covid-19 a partir de la modificación de las estrategias de sobrevivencia organizacional?

1.3. Objetivo general

Diagnosticar cómo se da la adaptación al medio a partir de las estrategias de sobrevivencia organizacional en las Pymes del estado de Morelos. durante la pandemia Covid-19, a través de un sistema de consulta dinámico

1.4. Justificación de la investigación

El proyecto de Tesis que se pretende realizar es una investigación pertinente para el nivel de Maestría en Administración de Organizaciones desde la perspectiva de la teoría de la Ecología de las Poblaciones apoyado con un instrumento de análisis organizacional llamado sistema de consulta dinámico las estrategias de adaptación que las pymes utilizaron durante la pandemia en Morelos.

Por otro lado; se consideran además aspectos éticos con respecto al análisis de los datos y la información obtenida. Así como los resultados del trabajo serán sólo para fines académicos, de publicación, difusión en revistas científicas y/o de la propia Tesis bajo un consentimiento informado institucional. Este estudio se justifica pues se considera necesario para explicar la adaptación al medio de las estrategias de sobrevivencia organizacional con base al sistema INEGI.

1.5. Objetivos específicos

- 1.- analizar como la pandemia COVID-19 afecta la adaptación al medio de las Pymes en Morelos identificando las estrategias de sobrevivencia organizacional implementadas para mitigar los efectos
- 2.- Evaluar la efectividad las estrategias de sobrevivencia organizacional, el papel de la resiliencia, los estilos de liderazgo y del sistema de consulta dinámico.

1.6. Hipótesis

Hi. Si diagnosticamos cómo se da la adaptación al medio a partir de las estrategias de sobrevivencia organizacional en las Pymes en Morelos, entonces conoceremos el tipo de soluciones para su proceso de adaptación.

Ho. Si no diagnosticamos cómo se da la adaptación al medio a partir de las estrategias de sobrevivencia organizacional en las Pymes en Morelos, entonces no conoceremos el tipo de soluciones para su proceso de adaptación.

Capítulo II. Marco Conceptual-Teórico



2.1. Contingencia y Pandemia.

Se establece que existe una relación entre las contingencias como se presentó durante la pandemia, con respecto de los cambios y modificaciones en el medio organizacional que establecieron condiciones dinámicas que definieron y provocaron problemáticas particulares, modificaciones de la conducta en el mercado, depredación, modificación en la tecnología nuevas adaptaciones de estrategias, de ventas, compras, suministros, y crisis de diversas índoles que provocaron la necesidad de adaptación y creación de estrategias de sobrevivencia o resiliencia organizacional.

Durante el periodo de pandemia, las estrategias mediante un entorno no turbulento establecen, las dimensiones adaptativas a condiciones no estables, por lo que entender las modificaciones en las condiciones turbulentas durante la pandemia resulta necesario para comprender tanto las formas de adaptación como de intervención;

Se hace a continuación una ubicación temporal de cada propuesta referida a estas dos teorías con el fin de contextualizar el surgimiento de las ideas fuerza de cada perspectiva y su evolución. Según la compilación realizada por Barrientos (2011) entre los antecedentes de la Teoría de las Contingencias encontramos el aporte de Burns y Stalker de 1961 que relaciona el grado de organicidad estructural con la dinámica ambiental, la posición de Chandler respecto de la diversificación, como causa origen de la divisionalización, y las conclusiones de Joan Woodward, quien en 1965 presentara resultados que relacionan la configuración estructural con la tecnología.

Lawrence y Lorsch (1987), por su parte, reconocen en 1967 la relación entre ambiente y estructura como requerimiento para el desempeño, cuestión que será central luego en la propuesta de Lex Donaldson, habida cuenta que considera el desempeño como variable que justifica el ajuste de las variables estructurales. En el recorrido encontramos también la Teoría de la Configuración de Henry Mintzberg, que repasa los factores de contingencia y el impacto en las configuraciones estructurales. Barrientos (2011) también identifica el aporte de Isabel de Val Pardo quién refina el modelo de Mintzberg incorporando factores condicionantes de los parámetros de diseño estructural como la Cultura, la Estrategia y las Metas. Rompiendo los modelos estáticos, encontramos el modelo SARFIT propuesto por Donaldson (1987) basado en el ajuste -que busca recuperar el nivel de desempeño- y el refinamiento que hace Klaas (2004) de ese modelo, incorporando al SARFIT el ROA – Rentabilidad del Activo- como variable que permite medir el desempeño, Finalmente encontramos la posición de Gresov y Barrientos (Gresov, 1989; Barrientos, 2013) que plantea modelos multicontingentes de ajuste estructural, reconociendo la complejidad y la influencia recíproca de las variables y factores intervinientes en la dinámica de configuración estructural. (De Antoni, 2020)⁴

Describiendo estos elementos que explican tanto la modificación en la estructura como, en la estrategia a partir de los cambios, ya sean en estos a partir del mercado, de la tecnología, o de cualquier tipo de problema en el entorno entender

esto que existe una vinculación entre el medio ambiente, su turbulencia la interconexión y la interdependencia que existe entre los diversos actores involucrados o stakeholders que provocan modificaciones en la estructura de la organización y su capacidad de sobrevivencia y velocidad de adaptación a los cambios en el medio, para así definir los elementos claves para una intervención organizacional que depende tanto de los elementos internos como de las estructuras económicas, sociales, políticas, climatológicas, y de salud que pueden provocar un dinamismo indeterminado y una ambigüedad en el entorno organizacional.

Así las pymes que logran ser resilientes dependen no sólo de su capacidad adaptativa en función del tamaño y capacidad de modificación de estrategias y diversificación por su tamaño que puede ser una ventaja competitiva en torno a la flexibilidad por la toma de decisiones en función de un liderazgo resiliente; sino que por otro lado también pueden ser poco capaces de responder a las problemáticas en función de agencia frente al sistema, puesto que sólo pueden ser responsivas con respecto de los elementos del medio como se vio en un estudio realizado por Sinchiguano (2020);

Se fundamentó desde una perspectiva cuantitativa con una tipología descriptiva correlacional de Pearson, la población estuvo conformada por 31 gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector turismo y de recreación en parques públicos. El 77% de las organizaciones corren un alto riesgo de no superar efectivamente sus funciones, corriendo el riesgo de desaparecer al no contar con planes estratégicos para reactivarse. Las organizaciones que aún se mantienen en operaciones a pesar de la crisis por pandemia por COVID-19, han tenido mayor énfasis en la aplicación de la teoría de costos para superar los factores externos que inciden negativamente en la eficacia de estar en posicionamiento del mercado, destacándose que la teoría de la contingencia no está en uso en proporción a su necesidad organizacional.⁵

Es debido al contexto de la pandemia que las estrategias y las capacidades de resiliencia dependían de dos grandes factores de la toma de decisiones de los pequeños empresarios, y de las condiciones cambiante y altamente volátiles del contexto, puesto que tanto los minoristas, como las grandes empresas y las pymes no podía definir la actuación por ejemplo sobre elementos donde no tenían influencia, como el incremento en el costo de los insumos por parte de los proveedores, en tanto que de ellos no dependía la cadena de suministro, o problemas como la escases producida por la guerra, o en el caso de los cultivos o animales de granja como los pollos, entre otras cosas al cambio climático.

“La estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia” (Mintzberg, 1983:104) La atracción de la Teoría de las Contingencias

Aplicadas al Diseño Estructural (TCADE) se ha mantenido en la órbita académica, la cual no necesariamente se ha correspondido en el campo de los “practioners”, y esto se ha debido fundamentalmente a tres razones (Czarniawska, 2008): 1. El desarrollo de entornos turbulentos y rápidamente cambiantes que han reducido la conveniencia de las posturas mecanicistas. 2. Las recurrentes crisis a intervalos cada vez menores ha desplazado el interés hacia otras áreas de la administración. 3. Varios estudios han sugerido que las estructuras pueden ser la resultante de procesos adoptados y no de contingencias (sic). (Barrientos, 2013)⁶

Se entiende por lo tanto que existe una relación entre la contingencia particular, que crea un ambiente, ambiguo nuevo ante el cual no se tienen respuestas particulares, debido a que el ambiente tiene características que no se había presentado, esto afecta necesariamente a la estructura la cual necesita de modificaciones para su dinamismo que se relaciona con el desempeño.

el diseño estructural más eficiente es aquel que se ajusta a los factores de contingencia. Las contribuciones de esta teoría se pueden clasificar en al menos cuatro categorías, la primera de ellas recopilando los hallazgos iniciales que identificaron factores y correlaciones unidimensionales, la segunda que estableció relaciones multidimensionales estáticas, la tercera como un salto explicativo al incorporar la dinámica de cambio y el ajuste temporario a las contingencias y la cuarta integrando aspectos positivistas dinámicos y evolutivos (Barrientos, 2011)⁷

De tal forma los elementos estáticos del contexto se entrelazan con la dimensión de cambio dinámica y el ajuste temporal, que puede establecer elementos evolutivos, propios de la ecología de población.

Ajuste es el resultado de un proceso evolutivo de adaptación que asegura un mejor desempeño en las organizaciones (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979); Comstock y Schoroger, 1979; un punto de vista más administrativo es el que tiene en cuenta macro y microniveles de diseño organizacional (Van de Ven y Drazin 1985) la estructura efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia y la hipótesis de la configuración, según la cual: la estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño. En 1961, Burns y Stalker (1966) en su libro *The Management of Innovation* (gestión de la innovación) descubrieron que la estructura variaba de acuerdo con otro factor de contingencia: la predictibilidad del entorno. A las empresas electrónicas les resultaba más fácil el tratamiento de sus dinámicos entornos mediante estructuras orgánicas, mientras que las empresas textiles funcionaban con mayor efectividad en sus entornos estables recurriendo a estructuras burocráticas...la conclusión de que no existía una única estructura idónea, sino muchas distintas que cambiaban según las condiciones de la organización...la Teoría de Contingencia: no existe una manera de organizar única y mejor; por el contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones ambientales...el éxito no parecía radicar en el uso de un dispositivo estructural determinado, como pueden ser la dirección por objetivos (DPO), la descentralización o un sistema de planificación, sino en la combinación de los más adecuados...Aparecen cuatro variables de contingencia: la edad y el tamaño de la organización, la regulación y la sofisticación de su sistema técnico, la estabilidad,

complejidad, diversidad, y **hostilidad de su entorno** y los factores de poder correspondientes a la propiedad, a las necesidades de los miembros y a la moda⁸

En este sentido hay varios elementos determinantes, tanto la complejidad, dentro de un mundo cada vez más interconectado, con complejidad interna y externa, de gran interdependencia, y la hostilidad del entorno, definida a través de los cambios derivados, tanto de las cadenas de suministro y un efecto negativo de la administración por calidad, total, y el modelo de justo a tiempo que trata de evitar los inventarios pero que no funciona en un mundo donde las cadenas de suministro se rompen.

2.2. Ecología de población.

Derivado del análisis organizacional se establece que la relación que existe en el entorno define y determina la función entre las estrategias la cultura, el estilo de liderazgo la toma de decisiones, la formulación de la capacidad de sobrevivencia dentro de entornos organizacionales diversos, debido a ello se establece que la elección de las estrategias están relacionadas con la capacidad de adaptación a un entorno, pero sobre todo en términos de que el mismo entorno sea altamente cambiante hostil, volátil y competitivo, como se vio a partir de las modificaciones en la pandemia así se definen los principales postulados de la ecología de población;

Esta perspectiva de análisis del par estructura entorno se basa en postulados que parten de dos ideas principales. La primera de ellas sostiene que los individuos y las organizaciones no tienen capacidad de modificar sus comportamientos para adaptarse al entorno y la segunda es la consideración de un ambiente inmodificable o en el que las organizaciones tienen escaso poder de incidencia (Garcilazo, 2011, p. 15). Soylu (2008) identifica que el trabajo de Hannan y Freeman persigue la ampliación del principio de Isomorfismo de Hawley, el cual sostiene que existe una diversidad de organizaciones que son isomorfas en determinados nichos ambientales. Dicho de otra forma, este principio sostiene que determinados contextos favorecen determinadas configuraciones estructurales que optimizan el desempeño en ese nicho específico. Un nicho es definido por los ecólogos poblacionales como combinaciones de niveles de recursos por los cuales la población puede sobrevivir y reproducirse. Siendo así, cada población se circunscribe a un nicho distinto y se deduce de aquí que estos nichos no son estáticos, habida cuenta que los recursos están en zona de competencia y las condiciones cambiantes del ambiente seleccionan constantemente la supervivencia organizacional. La ecología poblacional viene a ampliar el principio de isomorfismo

de Hawley en tres principales conceptos: la competencia, la selección natural y la supervivencia (Soylu, 2008, p. 16). Por competencia se entiende al mecanismo que deriva en isomorfismo como resultado de la competencia por recursos finitos. La competencia determina que aquellas organizaciones que logren maximizar beneficios serán las que más chances de supervivencia tengan, dejando implícito que el contexto define las reglas de selección. Sobre esa base, Hannan y Freeman (1977) analizan el ajuste estructural desde una perspectiva esencialmente ecológica, y dentro de ese análisis contrastan diferencias entre la postura Adaptacionista -que pone de relieve el rol del management reconociendo oportunidades y amenazas ambientales como formuladores de estrategias de ajuste estructural-, la Estructural Funcionalista -que reconoce más la supervivencia que la selección natural- y las Interaccionistas -que ponen énfasis en la teoría de la decisión como variable interviniente de la adaptación-⁹

En este sentido, son los líderes de las organizaciones los que deben de formular las estrategias, considerando que el personal altamente especializado como sucede en la burocracia es de difícil adaptación, restricciones de información, lo cual es parte de lo que denominamos racionalidad limitada de los tomadores de decisión, y es también una condición de los sistemas complejos en tanto que las partes ignoran las razones del todo, es decir tanto de toda la organización como del ambiente, también las resistencias de los actores internos al cambio debido a conflictos de interés y poder y la cultura asociada al comportamiento humano.

Las posturas sobre el cambio organizacional en sí devienen de visiones estructuralistas, las cuales como se puede ver reflejado en la literatura establecen las condiciones para un cambio, un cambio planeado una adaptativo, la necesidad de innovación según el contexto y otros elementos que definen y predicen la necesidad de cambio, pero también de la posibilidad de cambio a partir de la visión teórica, es cierto sentido la incapacidad de cambio condenan a las organizaciones a la muerte en un entorno altamente turbulento.

La idea de cambio radical en las organizaciones se ha discutido mayormente desde dos posturas teóricas. Una, impulsada por las teorías adaptacionistas, sostiene que el cambio es posible porque el ambiente no es algo inmodificable y los gerentes pueden ser agentes activos del mismo. La otra, soportada por la teoría de la ecología poblacional, sostiene que el cambio es imposible dada la inercia estructural a la que se enfrenta toda organización. (Garcilazo, 2011)¹⁰

Si bien la inercia estructural como parte de la cultura organizacional y elementos internos como la dificultad de establecer nuevas normativas más flexibles en términos de la incorporación de nuevos institucionalismos en el sistema, implica que los sujetos tienen la mayoría de las veces identidades y relaciones de poder

que pueden perder con respecto de las nuevas modificaciones, por ejemplo cuando es necesario adaptar un sistema al cambio organizacional debido a la necesidad de implementación de una innovación tecnológica que vuelva obsoletos los conocimientos habilidades y trabajos por ejemplo de toda el área contable a través de la adopción de una inteligencia artificial que pueda sustituir a todo el personal, o un sistema de machine learning que establezca la incorporación de sistemas en términos de recursos humanos, y que vuelva más eficiente los procesos de contratación selección, y elaboración de nóminas, evidentemente produciría un sistema de rechazo frente al cambio así;

La Ecología Organizacional estudia el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones para observar las relaciones de causalidad entre la tipología y su desempeño. Esta teoría puede ser clasificada entre las que explican los cambios organizacionales como resultado de acciones externas. Con estas ideas, Hannan y Freeman (1978, 1989) marcan un punto de ruptura con el supuesto básico de que las organizaciones pueden ajustarse a los cambios en el entorno. Por el contrario, los cambios en el medio son los responsables de que las organizaciones desaparezcan. (Campos, 2000)¹¹

Es dentro del campo del cambio organizacional, que se considera la imposibilidad o dificultad de cambio con respecto de la inercia estructural que ya se había mencionado, donde el líder tiene que operar bajo una racionalidad limitada, sin conocimiento de todos los elementos que están en el sistema y de los cuales no puede conocer sus implicaciones y los posibles resultados y consecuencias de sus decisiones; así como el tamaño y la edad, en cuanto al tamaño se entiende que las pymes son más proclives a desaparecer, y finalmente tenemos la dependencia de la densidad que estructura la idea de legitimización mediante el grado de aceptación y la rivalidad por los recursos es decir dentro de un mismo nicho.

2.3. Isomorfismo.

Con respecto a las estrategias se define al isomorfismo para entender la complejidad de la dinámica de modificación estratégica dentro de este tipo de contextos organizacionales de nicho con entornos competitivos y recursos limitados en el ambiente, pero que establecen patrones de conducta de organizaciones y la toma de decisión de directores de empresas de diversos tamaños con respecto de variables específicas;

La teoría ecológica de las organizaciones supone que tras un periodo de tiempo razonable, de modo que puedan actuar las fuerzas de la selección, siempre va a existir en cada nicho una sola población de organizaciones, y que todas las empresas pertenecientes a ella van a estar caracterizadas por tener un único estilo o forma organizativa y una dependencia

común de las fuerzas del entorno (Warriner, 1980; McKelvey; 1982; Hannan y Freeman, 1986).

El principio de isomorfismo supone un proceso por el cual las características de las organizaciones tienden a ser compatibles con el entorno en el cual se encuentran y desarrollan su actividad. Si el entorno es homogéneo las formas organizativas serán similares o incluso una sola, mientras que si existen diversos tipos de entornos van a poder ser posibles distintos tipos o poblaciones de organizaciones. Esta misma idea puede ser válida para una situación de variación del contexto en el cual las organizaciones trabajan: cuando se produzca ese cambio van a pervivir por un periodo de tiempo tanto las formas adecuadas para la vieja como para la nueva situación, hasta que la fuerza de la selección actúe a favor de las últimas...

Por tanto, tenemos tres posibles situaciones del entorno par las organizaciones, lo que dará lugar a diferentes posibles estrategias a llevar a cabo por la empresa para hacerles frente y adecuarse a:

- A) entorno homogéneo
- B) entornos múltiples
- C) entornos cambiantes (Rodríguez, 1999)¹²

Es dentro de la nueva realidad organizacional a partir de la pandemia que el entorno se ha vuelto común a todas las organizaciones que es la hipótesis c, del entorno cambiante, altamente turbulento y sin ninguna capacidad de control por parte de las organizaciones en particular por las organizaciones de tamaño pequeño o pymes.

En el caso de las organizaciones se presente la idea del isomorfismo organizacional:

El concepto de isomorfismo nace como la explicación dada a la sobrevivencia de las organizaciones en contextos ambientales que sufren cambios (Hannan y Freeman, 1977; 1984); estas definiciones no se basan en el análisis individual de las organizaciones sino en las transformaciones que se producen a nivel poblacional. La Teoría de Ecología Organizacional, consiste en el análisis de las alteraciones que presentan las organizaciones, enfrentadas a dificultades y/o restricciones similares para sobrevivir. A partir de ello, despliegan procesos que hacen homogénea a la población organizacional, en condiciones ambientales aplicables a todos (Dimaggio y Powell, 1983). El núcleo de esta teoría radica en que las organizaciones dependen completamente de su escenario externo; la obtención de una ventaja competitiva o la simple sobrevivencia de ellas, se encuentra en el calce de la organización con su ambiente (Aldrich, 1979; Abatecola, 2012). Sin embargo, este empalme es raramente simple, en razón de la resistencia fisiológica desde el interior, la especificidad de la organización y la robustez externa, son guiadas por el ambiente, los cuales son elementos de la inercia estructural (Hannan y Freeman, 1984; Abatecola, 2012). Es entonces, mediante los mecanismos de legitimización y competencia que se determina la densidad resultante de los procesos de cambio a nivel poblacional en las

organizaciones (Carroll, 1988; Hannan y Freeman, 1984). El principal desarrollo del isomorfismo institucional fue llevado a cabo inicialmente por DiMaggio y Powell en el año 1983. Si retomamos los inicios centrados en la teoría del ecologismo organizacional, nos encontramos que los procesos de isomorfismo “institucional” se desarrollan debido a que las formas de organización no óptimas son excluidas de las poblaciones organizacionales, también, dado que los tomadores de decisiones aprenden a optar por caminos apropiados y ajustan su comportamiento a un estándar adecuado y confirmado por el actuar de otros y declarado explícitamente en el ambiente que rodea a las organizaciones (Hannan y Freeman 1977; DiMaggio y Powell, 1983). Es en este contexto que los ambientes organizacionales se encuentran caracterizados por la elaboración de normas y requerimientos que las organizaciones individuales deben cumplir para recibir soporte y legitimidad (Scott y Meyer, 1983; Hodson et al., 2008). A partir de este planteamiento se infiere que las organizaciones pueden alcanzar el “óptimo” institucional basado simplemente en la sobrevivencia o minimización del riesgo de muerte organizacional, sin ser necesariamente eficientes (Baum y Oliver, 1991). Kondra y Hinings (1998) soportan esta tesis de isomorfismo, y el cumplimiento se puede deber a razones programáticas o guiadas por la estasis del paradigma (Baum y Oliver, 1991; Hodson et al., 2008). DiMaggio y Powell (1983), definen que cuando ciertas encrucijadas surgen en el camino de una organización, son aquellos actores racionales -que tienen influencia en ella- los que toman caminos decisionales parecidos a otras instituciones. En este sentido, los autores citados, consideran desde el punto de vista institucional tres mecanismos de cambio: coercitivo, mimético y normativo. *El isomorfismo coercitivo.* Surge de presiones del tipo tanto formal como informales presentes dentro de las organizaciones, creadas por otras dentro de ella de las cuales son dependientes, y por las expectativas culturales surgidas dentro de la sociedad. Las presiones pueden crear procesos de cambio que tienden a ser forzados, persuadidos, o incluso llevar a la colisión de las partes interesadas (Hannan y Freeman, 1977; DiMaggio y Powell, 1983). Es entonces que este mecanismo surge, en teoría para resolver problemas de legitimidad (Gates, 1997; Hodson et al., 2008). En sintonía con lo anterior, Jarvis (2014) ejemplifica tal proceso tomando como unidad de análisis las universidades, y en este orden de cosas, teoriza sobre cómo las necesidades de estandarizar los indicadores de calidad han guiado los procesos, estructuras y estrategias de estas instituciones. *El isomorfismo mimético.* Se produce cuando existe una incierta pero poderosa fuerza, que alienta la imitación de otras organizaciones exitosas. Este caso podría darse cuando las organizaciones tecnológicas son pobremente entendidas (March y Olsen 1976; DiMaggio y Powell, 1983), o a causa de objetivos imprecisos, poco claros o extremadamente ambiciosos (como en el caso de las universidades), de igual forma si los ambientes se encuentran con ambigüedades simbólicas; en estas circunstancias, las organizaciones pueden imitar a los modelos exitosos de otras organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983; Gates, 1997; Hodson et al., 2008). Darus et al. (2013), estudian cómo las compañías presentes en la bolsa en Malasia, diseminan la información sobre sus iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC), a partir de observar el comportamiento de los demás en este ítem; las organizaciones pueden dar una forma a sus estructuras imitando los comportamientos de otras más exitosas. Estas, en ambientes sensibles a temáticas medioambientales, se encuentran bastante preocupadas de sus reportes RSC con vistas a cumplir con las normas socialmente aceptadas. *El Isomorfismo normativo.* Proviene de la profesionalización; en este caso es el colectivo profesional el que lucha por definir métodos y normativas de control para los procesos productivos y los ligados a estos (Larson, 1977; Collins, 1979; DiMaggio y Powell, 1983),

estableciendo así una base cognitiva y de legitimización para la autonomía de su independencia ocupacional, y por lo tanto desarrollar una concepción de conformidad (Gates, 1997; Hodson et al., 2008). Fligstein (1985) señala que las organizaciones se pueden ver forzadas a conformar sus estructuras organizacionales debido a expectativas culturales que vienen dadas por parte de competidores, proveedores y el Estado. Es en ese sentido que los profesionales tienden a presentar una visión particular del eficiente comportamiento organizacional (Mizruchi y Fein, 1999), es este un ejemplo manifiesto de la aplicación práctica del isomorfismo normativo. (Ganga, 2017)¹³

Considerando que el entorno de las organizaciones está operando actualmente ante alto niveles de cambio e incertidumbre para la generación de estrategias de sobrevivencia se ha estudiado el impacto en ciertos sectores específicos;

A través de un estudio de caso -el del micro clúster de herramienta de Caldas- el presente artículo pretende explicar cómo instituciones comunes en el campo organizacional generan procesos de isomorfismo que contribuyen a controlar la incertidumbre en las relaciones entre organizaciones. Se analiza el concepto de campo organizacional como un espacio social en el que los agentes organizacionales actúan bajo la presión de la competencia y la incertidumbre en las relaciones entre agentes. En el artículo se expone que el campo organizacional no solo se caracteriza por la rivalidad, la competencia y las estrategias diferenciadoras de sus agentes, sino también por procesos de isomorfismo generados por la asunción de instituciones comunes en las organizaciones que integran el campo organizacional. (Posada, 2009)¹⁴

Es importante recalcar que el funcionamiento de la organización en un sistema abierto debe de ser entendido como un sistema que funciona de forma de flojo acoplamiento, pero a la vez a través de dimensiones dinámicas y de forma compleja (Sánchez, 2007)¹⁵ para la construcción de las estructuras isomórficas;

un acercamiento a la comprensión del fenómeno de isomorfismo desde una perspectiva distinta, la complejidad, en base a la conceptualización de Edgar Morin, puesto que el isomorfismo es un tema que se ha analizado con algunos enfoques teóricos, principalmente la Teoría Institucional. El marco teórico inicia presentando la conceptualización de sistemas y la teoría general de sistemas (TGS), considerando la propuesta de Ludwig Von Bertalanffy; luego se pasa brevemente por las teorías relacionadas a la cibernética, la información, la comunicación, el caos, los sistemas dinámicos en no equilibrio, analizados por Ilya Prigogine y la propuesta de sistemas complejos de Rolando García. Esta revisión teórica e histórica es importante para estudiar la conceptualización de complejidad, en la perspectiva de Edgar Morin, ... Se presenta también los conceptos relacionados a las organizaciones vistas como sistemas y, finalmente, se estudia el isomorfismo organizacional, que es el fenómeno analizado... Sin embargo, [se estudia] los mecanismos de difusión del isomorfismo. ... La investigación permite comprender que la posibilidad de que se presenten características isomórficas en las empresas analizadas es limitada e ilimitada, lo que depende de las definiciones

conceptuales para el fenómeno, de los límites establecidos para el mismo, del entorno en el que están las empresas y el fenómeno, de la perspectiva de quien observe el hecho estudiado o de la perspectiva de otro observador que vea lo que observó el observador inicial... el isomorfismo organizacional que, ..., se refiere a la similitud u homogenización que se puede presentar entre diversas organizaciones (en estructura, procesos operativos y/o comportamientos), debido a la incorporación de determinadas prácticas. En entornos dinámicos, la organización debe actuar como un sistema abierto, por lo que requiere una estructura flexible para responder mejor a los requerimientos de adaptación e innovación. Para que esto pueda ocurrir es importante que el principio de retroalimentación se pueda aplicar, la organización debe facilitar entonces que este proceso se dé... El concepto de isomorfismo entre organizaciones no fue tratado explícitamente por Lawrence y Lorsch (1967, 238), por el contrario, estos autores recalcaron la necesidad de diferenciación para enfrentar las condiciones del entorno y alcanzar sus objetivos. En todo caso puede haber una similitud relacionada al isomorfismo, pero en referencia a la semejanza con las características del entorno en el que actúa cada organización (Lawrence y Lorsch 1967, 189), así, si el entorno es estable y simple también la estructura de las organizaciones lo será, si el entorno es cambiante la estructura tenderá a ser complicada. Eventualmente, organizaciones que estén en un mismo entorno serán similares entre sí, por lo menos en algunos de sus elementos. La interdependencia entre organizaciones se da cuando ninguno de los actores controla todas las condiciones requeridas para generar su producto o servicio, lo cual es cada vez más común. Uno de los problemas con los que se enfrenta la organización cuando hay interdependencia es la incertidumbre y la inestabilidad de los intercambios. Cuantos más actores participan en el entorno, mayor será la incertidumbre. Para sobrevivir las organizaciones deben ser efectivas, pero esta efectividad “se define no solamente en términos de eficiencia o rentabilidad sino en la habilidad de la organización para satisfacer las demandas de aquellas entidades externas de las que depende” (Pfeffer 2005, 441; traducción propia). En la búsqueda de esa efectividad algunas de esas organizaciones quizá encuentren respuestas similares, lo que implica que se pueden presentar rasgos de isomorfismo. (Hidalgo, 2020)¹⁶

Presentar a las organizaciones dentro de este nuevo entorno complejo implica el dinamismo de las condiciones similares en las que las organizaciones han estado buscando sus estrategias para llegar a los recursos escasos del nicho organizacional en donde se encuentran, y la diferencia entre los atractores del sistema es lo que hace que dentro del entorno como sistema abierta se experimente un fenómeno complejo organizacional.

Siendo que la determinación de la interdependencia de las organizaciones en la ecología de población del sistema abierto depende o están íntimamente ligados a la condición global del sistema; mediante estrategias de diversificación en el nicho o superespecialización, usando la perspectiva sistémica y la ambiental para la diferenciación como mecanismo estratégico;

el enfoque del isomorfismo institucional asume que, con objeto de sobrevivir, las organizaciones tienden a adaptarse a la existencia y presiones de otras organizaciones en su ambiente. “Este proceso de adaptación tiende a conducir a la homogenización, cuando

las organizaciones reaccionan de forma más o menos similar a condiciones ambientales uniformes". Esto es: "El isomorfismo es un proceso restrictivo que fuerza a las organizaciones a asemejarse a otras organizaciones que enfrentan el mismo conjunto de condiciones ambientales" (Van Vught,... Siguiendo a Powell y DiMaggio, Van Vught destaca tres mecanismos por medio de los cuales es posible el cambio institucional isomorfo: 1) el isomorfismo coercitivo, que obedece a influencias políticas y problemas de legitimidad; 2) el isomorfismo mimético, que deriva de respuestas estándares a la incertidumbre, y 3) el isomorfismo normativo, relacionado con el profesionalismo¹⁷

considerando que el institucionalismo estructural a funcionalidad del sistema de forma explicativa hay que entender la dinámica y la naturaleza y necesidad de adquisición de los recursos de los diferentes tipos de organización para comprender la estrategia isomórfica;

El modelo institucional emerge para contribuir al entendimiento de fenómenos organizacionales, el mismo que trata de explicar porque las organizaciones acogen determinadas formas, es por eso que DiMaggio y Powell (1983) arguyen que el "isomorfismo institucional" es hoy en día la razón dominante por la cual dichas organizaciones asumen las formas que tienen. Hay que tomar en cuenta también que la mayoría de las organizaciones con este tipo de modelo son no lucrativas, y su análisis se basa en la suposición de que las organizaciones existen en campos formados por otras organizaciones que le son similares. El concepto de campo organizacional nos referimos a aquellas organizaciones que, en el agregado, constituyen un área reconocida de la vida institucional: suplidores de claves, consumidores de recursos y productos, agencias regulatorias y otras organizaciones que producen servicios y productos similares. La virtud de esta unidad de análisis radica en que dirige nuestra atención no simplemente hacia las firmas competidoras o a redes interorganizacionales, sino hacia la totalidad de actores relevantes. (DiMaggio y Powell 1983, p.148). Por lo que se entiende que las organizaciones cada vez son más homogéneas dentro de los campos, pero con sus respectivos isomorfismos que según DiMaggio y Powell pueden explicarse por tres razones: la primera por las fuerzas coercitivas del ambiente así por ejemplo las regulaciones estatales, la cultura etc., la segunda son las incertidumbres que tiene que encarar las organizaciones. Y la tercera razón del isomorfismo es por las presiones normativas que se originan en la progresiva profesionalización de la fuerza laboral y en especial de los gerentes. Que a medida que se capacitan irán tomando decisiones homogéneas. (zambrano, 2021)¹⁸

Así las decisiones homogéneas son más bien un producto de la necesidad de estrategias similares con respecto de la incertidumbre del medio cambiante incierto en el que se encuentran.

2.4. Estrategias de sobrevivencia organizacional

Si bien el que define la estrategia de la organización según la evaluación del contexto en el que se encuentra es el líder este depende tanto de elementos internos como formulación de respuesta a los factores externos;

Entre los aspectos que destacan estos autores resalta que el diagnóstico organizacional presenta varios elementos que actúan de manera sistémica y organizada, factores internos y externos que se conjugan para constituir estrategias de adaptación y sobrevivencia para la organización, teniendo como conclusión que manejado de manera adecuada le permite a las organizaciones prever y planificar de manera oportuna cualquier incertidumbre o amenaza a la cual se vea sometida, asimismo, necesita de otros elementos y de la integración de recursos y capital humano para garantizar su éxito... Para comprender que implica el diagnóstico organizacional se hace necesario iniciar con su definición, desde la perspectiva de diferentes autores, en este sentido, para francés (2001), el diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades. En tanto, Tompson y Strickland (2004), sugieren que el diagnóstico implica considerar dos grupos de factores: 1) las condiciones competitivas y de la industria y 2) las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones. Un análisis integral de la situación de cualquier empresa, orientado a generar un diagnóstico veraz y oportuno, abarca un proceso complejo, constituido por factores externos e internos que afectan la toma de decisiones de dicha organización. En este orden de ideas, David (2003), plantea la necesidad de una auditoría integral de la organización, para abarcar la evaluación del entorno (factores externos) y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos). Con base a lo anterior, el diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos, la evaluación de estos escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales. En otro orden de ideas, con el fin de lograr dilucidar lo referente a la situación estratégica de la empresa, es necesario el estudio de las políticas, normas, funciones y acciones organizacionales como centro de actividad en el proceso de planeación el cual está dirigido directamente por los gerentes de la compañía, en los diferentes niveles organizacionales, alta gerencia, media o baja, siendo las planificaciones estratégicas, operativas o funcionales la directriz para la ejecución y toma de decisiones (Vera, 2019)¹⁹

Considerando así las amenazas externas es la capacidad del líder el definir los elementos necesarios para la adaptación a las condiciones y cambios, así como la velocidad de la implementación de las estrategias para la sobrevivencia o resiliencia organizacional.

El mundo se encuentra en un constante movimiento que cambia estructuralmente los diferentes escenarios. Ese continuo vaivén sacude a las organizaciones afectando su actividad presente y futura, por lo que su comprensión e interpretación adecuada resulta

de vital importancia para la adopción de decisiones verdaderamente estratégicas que posibiliten el éxito y en todo caso la misma sobrevivencia organizacional. Kourdi destaca la profunda influencia social, cultural, y comercial que viene sacudiendo el mundo de los negocios, su relación con los clientes y expectativas cambiantes, la modificación de actitudes y conductas y las implicaciones en la conformación organizacional. (Kourdi, 2008)²⁰

Así las estrategias establecen relaciones teóricas con las escuelas clásicas sin embargo es de presuponer que las estructuras lógicas de la construcción de dichas teorías no se habían enfrentado a los cambios y a los retos en el entorno actual;

Las denominadas «escuelas clásicas de la estrategia» han basado sus argumentos en supuestos que en muchos casos se conservan vigentes y en otros han sido reevaluados. Propuestas como las capacidades de la organización y la evaluación del entorno (Andrews, 1971), el proceso de la formulación estratégica (MacMillan, 1978), el pensamiento estratégico (Ohmae, 1989) y la generación de ventajas competitivas (Porter, 1991) ... El estudio de este concepto plantea que es necesario realizar agenciamiento de otro tipo de conocimiento, que sustente sus bases sobre corrientes que involucren la comprensión de las relaciones, las dinámicas, las rupturas y las adaptaciones (Ford y Baucus, 1987), así como nuevas visiones del entorno que contribuyan a replantear las formas de llevar a cabo los procesos de la organización relacionados con el diseño de la estrategia (Bauerschmidt, 1996). Algunos de estos agenciamientos son evidentes en los trabajos de Hannan y Freeman (1977) y de Astley y Fombrun (1983), por mencionar algunos ejemplos. En este orden de ideas y con el propósito de establecer las relaciones entre la estrategia y el entorno de la organización, resulta pertinente acudir a la revisión de los supuestos que proporcionan otros campos de estudio de la estrategia y su congruencia con el trabajo que cumplen... el comportamiento presente y futuro de la empresa; así, la estrategia buscaría la obtención de mayores rendimientos que de alguna forma se relacionen con la calidad y el mejor aprovechamiento de recursos. Para lo anterior Ansoff (1998) infiere que la calidad se encuentra en el planteamiento de los objetivos, y lo que respecta a los recursos se asocia la cantidad deseada; estas serían las metas de la organización. El segundo criterio propuesto por Ansoff considera los cambios del entorno, catalogado como ambiente externo. A partir de esto, las empresas desarrollarían normas que tienen que ver con la tecnología utilizada, los productos a vender, el mercado objetivo y el desarrollo de ventajas ante los competidores; todo lo cual es entendido como estrategia empresarial. El tercer y cuarto criterios corresponden al interior de la organización. Al respecto conviene decir que se tienen en cuenta los procesos internos que se relacionan con el concepto y la razón de ser de la organización, al tiempo que se establecen los lineamientos a tener en cuenta para determinar las políticas que corresponden a la operación organizacional (Ansoff, 1998). De acuerdo con los planteamientos del autor, la formulación de la estrategia dentro de la organización se aleja de la concepción única de lograr mejores resultados internos y, por el contrario, establece que puede ser considerada como herramienta para las organizaciones empresariales, comprendiendo que puede ser utilizada para la adaptación a las condiciones de cambio (Ansoff, 1980). De igual manera resalta la relación entre estrategia y turbulencia cuando esgrime que aquella es una herramienta que ofrece ayuda importante para hacer frente a

la turbulencia confrontada por las empresas lucrativas (Ansoff, 1998). Para simplificar, el concepto de estrategia desde la perspectiva de este autor es punto convergente y direccionador de la naturaleza del negocio y de las actividades que esta conlleva, adicionando la interacción permanente con el entorno y los mercados. Es decir, el ámbito donde la estrategia tiene acción y los permanentes cambios hacen del proceso de formulación algo complejo, en donde el enfoque tradicional ha sido esencialmente cartesiano, con lo cual se ha tornado insuficiente (Ansoff, 1998). (Hidalgo, 2014)²¹

El concepto de entorno turbulento en las organizaciones puede ser visto a través de la complejidad del sistema en el que se dan interacciones ricas pero de corto alcance dinámico no lineal, pero que implica para la sobrevivencia el concepto de adaptabilidad al entorno;

a adaptabilidad organizacional, sobre la manera en que las características de las organizaciones se relacionan con el medio en el que interactúan, facilitándoles su supervivencia, y dado que muchas organizaciones reaccionan de manera distinta, las que aprenden a adaptarse lo más adecuadamente posible, aumentaran tales posibilidades (Khazanchi, 2005). Desde el punto de vista de la escuela de la configuración, todo estado ideal en una organización tiene una temporalidad. Y una adecuada adaptabilidad organizacional se da en el contexto del entendimiento de que ningún estado es permanente, sino por el contrario, el ambiente (interno y/o externo) siempre cambia por lo que la organización "...debe estar preparada para cualquier cambio de estado que tenga que implementar, a manera de que pueda responder al ambiente cambiante y hacerle frente" (Labarca, 2008). Según Mintzberg (1990), las principales premisas de ésta escuela son: 1) Casi siempre las organizaciones pueden describirse en términos de algún tipo de configuración estable de sus características; 2) Esos períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación; un salto hacia otra configuración; 3) Estos estadios sucesivos responden a una secuencia; 4) La clave del pensamiento administrativo estratégico es sostener la estabilidad y, periódicamente, reconocer la necesidad de una transformación, tratando de manejar ese proceso disruptivo sin destruir la organización; y 5) El tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento y del contexto. Las escuelas representan distintas configuraciones. De acuerdo a lo anterior, una organización que enfrenta al medio ambiente en donde interactúa sin tener la capacidad de generar una adaptabilidad a los cambios de éste, desarrollando un enfoque estratégico que no advierta tales cambios, y además que no le permita configurarse adecuadamente, queda totalmente inoperante (Shipp & Jansen, 2011); desarrollando así un marco de referencia que converge con la teoría de contingencias para la administración de las organizaciones y definen los elementos particulares en el medioambiente y el sistema organizacional (Van de Ven & Drazin, 1985). Desde el enfoque de contingencia, convergente con el de la adaptabilidad, se establece que el medio ambiente, sus factores y sus estados de adversidad u oportunidad son los determinantes de la estructura organizacional y de las estrategias a implementar; ofreciéndole la oportunidad de configurarse de acuerdo a las nuevas exigencias ambientales. Por consiguiente, de la correcta adaptación de las estructuras organizacionales y sus comportamientos en consecuencia a su medio ambiente y de una aceptación a las nuevas

estrategias, dependen en mucho las oportunidades de sobrevivencia de las organizaciones. (Teen Mak, 1989)... la importancia de las estrategias para generar adaptabilidad en la empresa, la influencia de la innovación tecnológica y el liderazgo de la organización en la generación de adaptabilidad en la empresa... El estudio del fenómeno de la adaptabilidad se ha venido realizando por parte de los teóricos de una manera importante desde la década de los cincuentas hasta la actualidad (Ver Figura 1), por lo que el presente análisis de las aportaciones al estudio de la adaptabilidad es realizado en dicho espacio temporal, por las últimas 6 décadas (Ver Tabla 1), las cuales se han denominado: la década de la estructura organizacional, la década de la innovación tecnológica, la década del contexto ambiental, la década del liderazgo, la década de la sobrevivencia organizacional y la década de la administración estratégica... En la década del contexto ambiental comprendida de 1970 a 1980, se continuó considerando a la estructura de la organización como el principal aspecto de la adaptabilidad por la mayoría de los teóricos de esa década (Pugh, 1971), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Comstock & Scott, 1977), (Hannan & Freeman, 1977), (Ford & Slocum, 1977), (Child, 1977), (Van de Ven, 1979) y (Fennell, 1980), y también al efecto de la innovación tecnológica que implementan las organizaciones se le consideró de manera muy frecuente como un aspecto muy determinante de la adaptabilidad de las organizaciones (Lawrence & Lorsch, 1975), (Comstock & Scott, 1977) y (Ford & Slocum, 1977), además que ya para ésta década, se comienza a considerar al contexto ambiental de la organización como una condicionante directa de la adaptabilidad, de un manera más frecuente y recurrente (Pugh, 1971), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Ford & Slocum, 1977), (Van de Ven, 1979) y (Fennell, 1980), se retoman los aspectos de la política y marco legal de la empresa (Child, 1977) y se introducen nuevos aspectos a la definición, tales como el papel que tiene el liderazgo de la organización en el proceso adaptativo (Lawrence & Lorsch, 1975), y la sobrevivencia y el desempeño de la organización como dependientes directos de la capacidad de adaptación de ésta (Hannan & Freeman, 1977). Ya para la década del liderazgo comprendida de 1980 a 1990, los aspectos de estructura organizacional y contexto ambiental de la organización permanecieron como las principales constantes consideradas dentro los estudios de la conceptualización de adaptabilidad (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983) y (March, 1989), se retoman también los aspectos de décadas anteriores, como el papel del liderazgo de la organización en el proceso adaptativo (March, 1989), el aspecto de sobrevivencia de la organización como resultado de la adaptabilidad (DiMaggio & Powell, 1983) así como el aspecto de desempeño organizacional (Miller & Dany, 1981), y se introduce en ésta década el aspecto de la administración estratégica como herramienta para alcanzar la adaptabilidad (March, 1989) a su conceptualización. (González, 2015)²²

Es en este sentido que el líder va a cumplir un desarrollo fundamental tanto en la evaluación externa como en la integración dentro de la organización para llevar a cabo las estrategias de cambio organizacional por lo que debe de tener ciertas características específicas, tanto cognitivas como emocionales, las primeras para comprender de forma analíticas las variables fundamentales de los cambios del entorno, y las segundas para la comunicaciones efectiva de la intención como construcción sedimentada de los nuevos valores que guíen las nuevas prácticas organizacionales necesarias para la sobrevivencia de la organización:

Todo líder que administre una organización debe tener la capacidad necesaria para seguir aprendiendo y mejorando sus habilidades gerenciales, ya que es la incidencia directa que tiene el liderazgo como variable de la planificación y dirección estratégica, debido a constantes cambios, existe evoluciones en las direcciones y no puede ser la excepción los estilos de liderazgo de pasar del gerente clásico al líder. Los líderes deben tener 7 competencias innatas para poder contribuir de mejor manera a la ejecución de la estrategia, como menciona Leadership (1991), estas son: la inteligencia emocional, la integridad, el impulso, la motivación de liderazgo, la confianza en sí mismo, la inteligencia, y el conocimiento del negocio (Villanueva, 2020)²³

2.5. Estilo de liderazgo

Existe una relación entre el liderazgo, el diseño de la estrategia los elementos contextuales, la evaluación de riesgos del negocio y los elementos del entorno para definir las nuevas funciones normas, la definición de cultura, y la evaluación correcta de las estrategias, tanto para la gestión del conocimiento, y la innovación o el aprendizaje organizacional, particularmente en el sentido tanto de la adaptación y evaluación de las amenazas como de las configuraciones necesarias que se deben de implantar en particular en las empresas pequeñas y medianas.

El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en las organizaciones con y sin fines de lucro (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004; Rodríguez-Ponce, 2005; Pedraja-Rejas *et al.*, 2006). El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la firma (Rahman, 2001). La teoría de Bass (1990) distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el "laissez faire". Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, en el estilo *laissez faire* el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones. Ahora bien, en los últimos años se ha avanzado en relacionar los estilos de liderazgo con la gestión del conocimiento. Pan y Scarbrough (1999) concluyen en un estudio de caso que el liderazgo es un factor esencial para lograr éxito en la gestión del conocimiento en la firma. Asimismo, Politis (2001) demuestra que los estilos de liderazgo participativos en los procesos de toma de decisiones se relacionan positivamente con la gestión del conocimiento. Por su parte, Bryant (2003), en un trabajo que integra la literatura sobre liderazgo y conocimiento organizativo, argumenta que el liderazgo transformacional debe ser más efectivo para crear y compartir conocimiento en el nivel individual y grupal, en tanto que el liderazgo transaccional debe ser más efectivo para aplicar conocimiento en el nivel organizacional. Ribière y Sitar (2003) postulan que el liderazgo es fundamental para la administración del

conocimiento, por cuanto los líderes pueden estimular en los equipos una cultura para crear, compartir y aplicar conocimiento. En este mismo contexto, Kavanagh *et al.* (2006) enfatizan la necesidad del ejercicio del liderazgo para tener éxito en las estrategias de cambio organizativo. Más específicamente aún, Vera *et al.* (2004) proponen que para lograr éxito estratégico es necesario que ambos estilos, transformacional y transaccional, sean desarrollados por los líderes. (Pedraja, 2008)²⁴

En términos de la adaptación es necesario alcanzar estándares de calidad para un nicho específico bajo la premisa de los recursos escasos en el medio, por lo cual la implementación de nuevas formas organizacionales, así como estilos de interpretación del medio y la implementación de sistemas de gestión que incluyen la tecnología para la mejora de los procesos es indicativo de formas de adaptación más eficientes al medio.

el factor humano y el liderazgo, además de la cultura propia de una organización, influyen en la gestión y en la implementación del cambio organizacional. Partiendo de la idea que todo cambio se genera para mejorar un proceso o situación, se entiende que estos cambios impactarán en mayor o menor escala a toda la organización; y siempre que estos cambios generen una satisfacción en las necesidades de los miembros de la organización, podrán ser implementados de manera positiva. El líder es el responsable de fomentar las condiciones propicias para implementar el cambio y reducir las resistencias, ya que cada persona percibe el cambio de una manera diferente, lo que condiciona su acción o reacción en relación al cambio. Una capacidad esencial para la supervivencia de las organizaciones es la innovación, para la cual los recursos humanos son indispensables para reforzar e incentivar actitudes y conductas específicas en relación a la innovación. Se debe considerar que para sobrevivir en el tiempo, las organizaciones deben aprender a adaptarse a los cambios del entorno de manera a mantener sus niveles de competitividad. (Dávalos, 2015)²⁵

Encontramos un entramado relacionado tanto con la innovación la adaptación al cambio la estructura, y el liderazgo, como elementos necesarios para la supervivencia, y la efectividad en la adaptación al medio cambiante, sin embargo una falla en la literatura es la capacidad de identificación del líder de los elementos de adaptación a partir de la evaluación de las amenazas, es decir si bien el estilo de liderazgo ha sido una aproximación teórica que se expresa dentro de la escuela de las nuevas relaciones humanas, bajo la autoría de McGregor, entendida como el tipo X y el Y, donde el primero es un tipo de estilo autoritario y el segundo es un tipo más participativo y democrático que da pauta para la formación del Desarrollo Organizacional, en realidad sólo consideran los elementos internos motivacionales del enfoque del liderazgo, pero un líder es más que los elementos internos si se considera la aproximación necesaria para la composición de la

estrategia necesaria para la adaptación externa sobre todo en un sistema abierto, y en un entorno turbulento.

2.6. Estilo de liderazgo para la adaptación con contexto turbulento

Se considera que existe una cantidad de elementos del entorno que deben de ser entendidos en términos de la necesidad adaptativa, para la comprensión y determinar los electos que describe y delimitan las posibilidades de acción de la organización como si la organización fuera un ente en sí mismo, que debe de adaptarse a las condiciones del medio y existe una cantidad de variables que pueden determinar tanto la estructura adecuada como la estrategia pero tanto el primer como el segundo elemento están cercanos a la vinculación con el estilo de liderazgo, entendido como la construcción de los elementos vinculantes entre el medio y la interfaz interna de la organización y el comportamiento de la organización en su conjunto como fue expuesto en la ecología de población;

En ... una descripción del contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. En un contexto de liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, se plantea un concepto de organización que enfatiza los procesos de construcción social..., se plantea el estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, dado que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. Así, se realiza una revisión de lo que ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos. (Figuerola, 2004)²⁶

Dados estos elementos analíticos del entorno turbulento es necesario comprender cómo es los liderazgo interactúan entre las amenazas del entorno y las imágenes que deben de proveer a los equipos de trabajo para la ejecución, pero que dependen sobre todo en el caso de las pymes de las decisiones que por el nivel de control directo sobre las acciones del equipo configuran las acciones específicas sobre todo con un elemento al que las pymes se están enfrentado la diferencia de perspectiva del personal con respecto de la generación;

En las empresas familiares argentinas existe una crisis al momento de la sucesión, con una problemática particular que se suma al actual y difícil contexto turbulento que deben sobrellevar las empresas. Uno de los factores de esta crisis es el conflicto generacional planteado con los jóvenes de la llamada —Generación Y", nacidos en el período 1980-2000, candidatos a suceder a los dueños-fundadores de las empresas familiares, pertenecientes a la llamada generación —Baby Boomers" nacidos entre 1946 y 1963. Este conflicto pone en riesgo la continuidad del proyecto familiar y se origina por la pertenencia a culturas diferentes, debido al hecho de haber vivido con contextos económicos, sociales y políticos distintos. En virtud de que hay varios modelos de liderazgo, se realizó la investigación, a efectos de detectar cual es el estilo más apropiado para favorecer el proceso de sucesión, mitigando el conflicto intergeneracional, y asegurando la continuidad por parte de los jóvenes de la generación —Y" en la empresa. El resultado del estudio indica que el liderazgo transformacional en mayor medida con algunos rasgos del liderazgo transaccional es el más indicado a adoptar para solucionar el problema de la convivencia entre generaciones y la continuidad de la EF. (Leonel, 2016)²⁷.

El entender que existen diferentes perspectivas sobre lo que es un peligro y lo que no depende de la perspectiva, que cómo se ha entendido desde la teoría de la escuela del comportamiento implica la racionalidad limitada no sólo de los líderes sino también de cada uno de los elementos en el sistema en la parte operativa, que no comprende las acciones y direcciones de los directivos, al ser carente de sentido la acción solicitada, esto puede explicar diferencias en el desempeño puesto que depende por un lado de la supervisión constante del dueño y líder en una pyme, debido a que el sentido y la cultura al no estar introyectado por la base operativa define los elementos de mucha, poca o nula importancia a las acciones requeridas, por lo que da la idea de necesidad de mayor control y observación, donde la responsabilidad de adaptabilidad recae enteramente en la capacidad del líder;

En medio de la incertidumbre provocada por la pandemia experimentada en el año 2020, los directores han tenido que liderar sus escuelas. Pese a ello se plantean ciertas certezas sobre el liderazgo en tiempos turbulentos. Entre ellas se cuentan; la relevancia de comprender la naturaleza cambiante del contexto, la adaptabilidad del líder; el fomento de las prácticas de liderazgo distribuido, desarrollar la flexibilidad y cuidar el bienestar socioemocional personal y de la comunidad,... la relación entre contexto y liderazgo se presenta en la actualidad como una combinación visiblemente indisoluble. En un año 2020 convulsionado por la pandemia, claramente los factores contextuales en la función directiva toman más fuerza que nunca. Lo anterior, porque el contexto global cambió la dinámica de organización... Una primera certeza observada es que indudablemente el contexto es cambiante. Y así como el contexto es dinámico, las prácticas de liderazgo requieren hacer frente de manera pertinente a las múltiples necesidades que se presentan. De forma que una habilidad clave que requieren desarrollar los líderes ... es poder leer el contexto en el que se desempeñan e identificar las necesidades de desarrollo de sus actores. Es decir, poseer herramientas para analizar y observar de manera integrada una realidad compleja y altamente dinámica. Una segunda certeza se refiere a la capacidad para convertirse en un líder adaptativo. Si los líderes no logran adaptarse a los desafíos que proponen los nuevos entornos difícilmente podrán dar respuestas efectivas. Adaptarse a un nuevo medio ... implica rediseñar la organización desde los aspectos simples hasta los más complejos. Una tercera certeza implica confirmar que las respuestas individuales a problemas complejos no sirven. Afortunadamente, los líderes que

concentran poder y autoridad han quedado atrás. La figura de un director ... que toma decisiones solo, sin consultar a otros, diezma las posibilidades de desarrollar capacidades en su equipo, de abrir espacios de conversaciones productivas y de comprometer a su personal con un desafío de mayor envergadura.... Ser flexible en un contexto de cambio profundo se presenta como una cuarta certeza. Adaptarse a un nuevo ambiente invita a practicar la flexibilidad. En otras palabras, significa una oportunidad para no tener miedo a retroceder en decisiones, o avanzar más lento de lo esperado. (Aravena, 2020)²⁸

Entender que los cambios son una respuesta a las demandas externas del mercado, a los otros actores, y a las cadenas de suministro, es entender que la respuesta debe de ser una respuesta compleja, derivada en sí misma a la interacción con otros actores internos y externos de la organización, para reducir los costos derivados de la racionalidad limitada del tomador de decisión, lo que uno no ve lo puede ver el otro, desde dentro y desde fuera y desde arriba, incluso desde la academia, puesto que su implicación es menor podría establecer elementos de forma más holística y objetiva, de ahí que la intervención organizacional tenga sentido desde la academia.

Entender que el cambio depende sobre todo de la estrategia elegida, así como de la capacidad de adaptabilidad con respecto de los elementos externos a la organización sobre los cuales la organización no tenga ninguna capacidad de modificación implica entender, que dependen de la inteligencia del gerente y de su capacidad de conocimiento táctico, estilo de liderazgo, en contextos de crisis y turbulencia la capacidad de toma de decisiones de forma fría es necesaria, ya que permitirá tomar decisiones en esos casos de forma rápida y efectiva que permiten la adaptación (Solano, 2017)²⁹

2.7. Estrategias adaptativas

La adaptación al contexto tiene que ver con la capacidad de la elección de la estrategia que si bien está relacionada con el liderazgo, el tamaño, la cooperación interna, y las contingencias externas, es decir la interdependencia entre la multiplicidad de elementos que se consideran como un sistema dinámico complejo es la propia estrategia la que definirá las capacidades de adaptación, y el tiempo en el que se elige su aplicación;

El panorama general en el campo de la dirección estratégica se orienta a explicar las causas por las cuales algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan, manteniendo entre ambos tipos de organizaciones elementos comunes. Específicamente, la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar (Porter, 1996; Hill

& Jones, 2005). La delimitación del campo se orienta a sugerir que las estrategias, inicialmente comprendidas como acciones que los gerentes toman para alcanzar metas (una o varias) de la organización, son las causantes que generan un impacto importante en el desempeño. Esta afirmación es bien conocida y divulgada en múltiples autores, de los cuales se destaca el trabajo explicativo que realizan Winfrey, Michalisin & Acar (1996). Al descender a un nivel de mayor detalle, dentro del dominio de las metas, resulta posible reducir el terreno, al señalar que, el propósito de la estrategia es generar como consecuencia una meta particular o dominante: el logro de un desempeño superior al de los competidores, el cual al ser alcanzado representa una “ventaja competitiva” para la firma que lo ha logrado (Johnson et al, 2006). Este desempeño superior suele identificarse en términos de la rentabilidad de una organización en relación con otras que se encuentran en el mismo tipo de negocio, o lo que se constituirá como el sistema inicial de agregación de firmas que se conoce con la noción de industria. De acuerdo con Ansoff (1965) la meta orientadora de la firma debe ser la maximización de los retornos económicos. En Copeland et al (1996), la medición más apropiada resultaría ser el rendimiento sobre el capital invertido, de forma que una organización tiene ventaja competitiva, si esta medición es mayor al valor promedio de las empresas de la industria en la que ella se encuentra. Así, en el campo de la dirección estratégica, la pretensión es la identificación y descripción de las acciones o estrategias (las causas) para lograr mejores rentabilidades o rendimientos que sus competidores de industria (las consecuencias). Allí, dentro de las variables que intervienen en el proceso formador de la estrategia suelen reconocerse los precios de los bienes y servicios, los precios de los insumos y las estructuras de costos (lo cual resulta en un reconocimiento al papel de la tecnología), las preferencias de los consumidores y compradores, y las dotaciones de recursos y capacidades de las firmas, las cuales conducen a un denominado “modelo de negocios”... las esquinas del campo de la dirección estratégica, y sus concepciones sobre lo que es estrategia, han restado interés por parte de los investigadores a la concepción de la estrategia como un patrón en un flujo de decisiones, lo cual es la aportación esencial del trabajo de Mintzberg. Sin embargo, su concepción puede posibilitar una nueva agenda de investigación en el campo, desde el punto de vista de concebirla desde las relaciones entre **agentes de un sistema dinámico**. (Restrepo, 2009)³⁰

Entender que la estrategia dentro de circunstancias normales, debe de ser diferente en situaciones donde el ambiente es turbulento y altamente dinámico, es entender que la relación entre los actores internos y externos será definitorio del éxito de la estrategia elegida; para Mintzberg, los indicadores fundamentales de la estrategia son un plan, un patrón de conducta, una perspectiva sobre el entorno y que viene del líder y deben de ser explícita para los actores que desempeñen una función dentro del sistema, y debe de ser proclive a ser modificado, si bien algunos autores consideran que bajo la idea del cambio organizacional que todo cambie par que nada cambie significa que los valores no deben de ser modificados todos los demás pasos de la estrategia deben de poder ser modificados para adaptarse a las nuevas condiciones del contexto y necesidades de los clientes o restricciones de los proveedores, o en el caso actual escasas a consecuencia de las contingencias

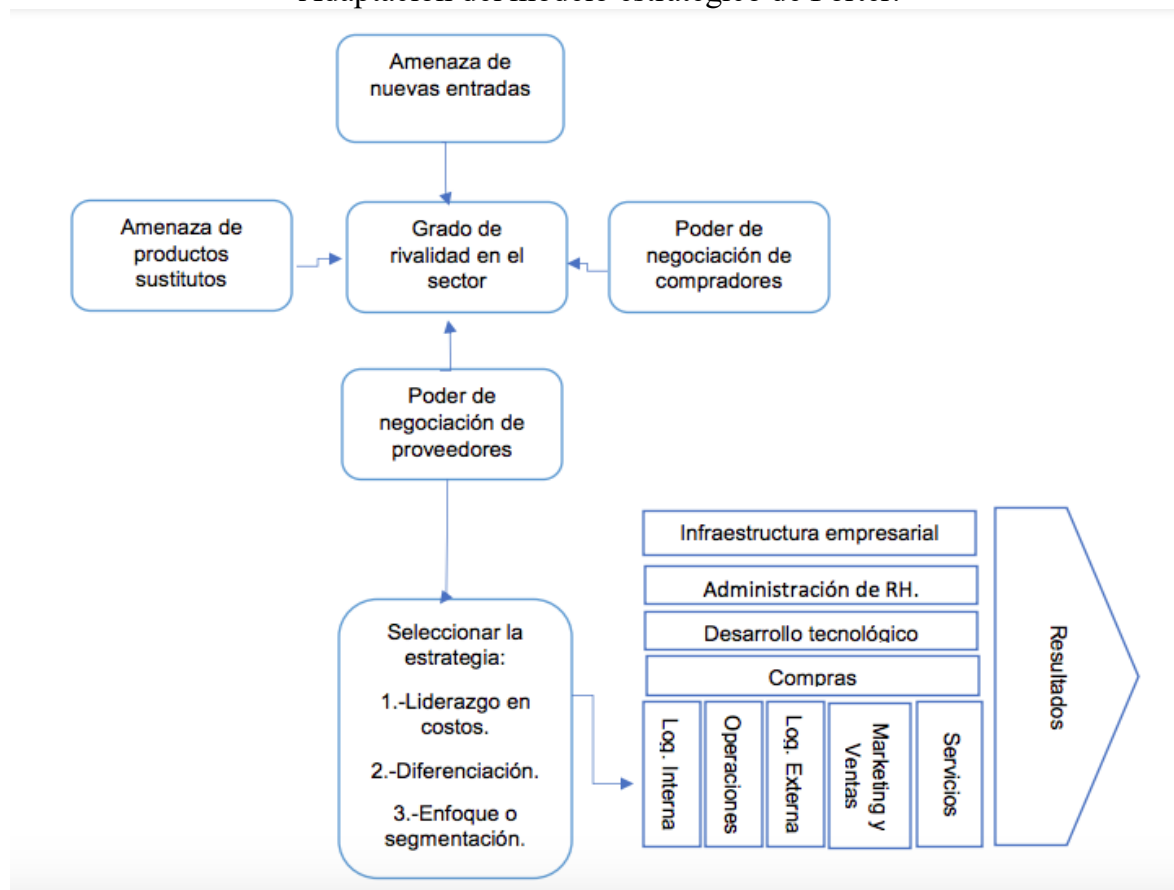
aumento de precios, y crisis de la cadenas de suministros, así como presiones políticas, económicas y sociales.

. Aun con el tiempo que se dedica a la formulación del plan estratégico, nada garantiza que la estrategia sea la correcta, tampoco que pueda seguir funcional por un determinado periodo de tiempo ya que las condiciones del mercado son cambiantes, podremos observar disparidades entre las estrategias formuladas y las estrategias logradas ya que es fundamental que las organizaciones sepan identificar estos cambios y adaptar la estrategia e incluso la estructura organizacional a los nuevos retos del mercado... En su libro estrategia y estructura Chandler (1962) incorpora la figura de las nuevas estructuras multifuncionales o multi-unidad de las organizaciones como consecuencia de una adaptación al entorno de crisis y oportunidades, lo que dio paso a la existencia de las nuevas empresas modernas funcionales bajo un modelo de gerencia capitalista y que operaban con una administración separada de funciones coordinada por una sede central. En su segundo libro La mano visible Chandler (1977) se centra en la importancia de la información como generador de riqueza y como factor clave de posicionamiento de la nueva empresa. La figura del gerente cobra una importancia mayor en la estructura de la nueva organización como planificador y estrategia que tiene como objetivo reemplazar la mano invisible descrita por Adam Smith a través de la actividad empresarial, abandonando la idea previa de que el mercado se autoajusta ... En este sentido el ciclo de una organización sería; a) Inversión inicial del negocio y acumulación de recursos previa definición de la estrategia, b) Adaptación de una estructura funcional coherente con la estrategia, c) Detectar nuevas áreas de oportunidades, mercados, productos, etc. Definir nueva estrategia, d) Modificar la estructura actual para hacerla coherente con la nueva estrategia... lo complejo de los procesos dinámicos de ajuste al entorno de las organizaciones. Sin embargo, mencionaban que es posible, mediante la observación, establecer patrones de comportamiento e incluso llegar a predecir los procesos de adaptación de las organizaciones. En este sentido las teorías de Miles & Snow distinguen entre 4 estrategias básicas o patrones de comportamiento de las organizaciones: a) Prospectiva: Las organizaciones realizan con frecuencia lanzamiento de nuevos productos y servicios o mejoras a los ya existentes. Se busca siempre estar a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos y se enfocan en la búsqueda permanente de oportunidades. Los riesgos de este tipo de estrategia están asociados con la no aceptación de los nuevos productos, lo que podría significar fuertes pérdidas por concepto de investigación y desarrollo (Martins & Martins, 2014). b) Analizadora: Las organizaciones mantienen una base estable de productos y servicios al mismo tiempo que incursionan en el desarrollo de nuevos y mejores. Es caracterizada por elementos de eficiencia, vía automatización de procesos e innovación. Podemos ubicar a estas organizaciones entre el umbral de las prospectivas y defensivas, son comúnmente llamados "imitadores creativos" por lo que básicamente no lanzaran un producto nuevo hasta que el éxito esté garantizado por productos similares en su industria o similares (Martins & Martins, 2014). c) Defensiva: Las organizaciones ofrecen un conjunto de productos y servicios estables para un mercado estable, se limitan a realizar el mejor trabajo posible en su especialidad, por lo que jamás estarán a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Poseen un control limitado del mercado, pero defienden su posición basados en sus criterios de eficiencia y precios. d) Reactiva: Las organizaciones son reactivas al entorno, sin embargo, no buscan dominarlo. Las organizaciones de este tipo pueden operar en cualquiera de los tres patrones de comportamiento anteriores, según se lo demande el entorno, esto evidentemente hace muy difícil la identificación de una empresa de este tipo. Es más, una falla de estrategia. (Chavarría & Sepulveda, 2001) (Ramos)³¹

En el modelo del ciclo adaptativo, se trate de dar respuesta al problema empresarial, de los productos o servicios que dan sentido al negocio, el problema de ingeniería que define el tipo de tecnología necesaria, el problema administrativo, con estructuras y procesos adecuados

Es así que Mintzberg y otros analizar la capacidad de adaptabilidad de la estrategia en función de los elementos internos y externos necesario, como las amenazas, según Porter, que producen el tipo de ambiente organizacional debido al grado de rivalidad en el sector, que serían la competencia directa y la competencia indirecta que satisfaga la misma necesidad pero con un producto diferente, el poder de agencia de los compradores y de los proveedores de ahí que la estrategia es seleccionada, ya sea de costos, (por descremado, o por volumen) o diferenciación, o segmentación del nicho, todos estos elementos con diferentes resultados en función de la mediación en la parte del sistema interno que debe de ser modificado para la implementación de la estrategia en función de los elementos externos citados.

Adaptación del modelo estratégico de Porter.



Fuente: Ramos, op cit.

2.8. Adhocracias.

No existe una formulación de éxito empresarial, por ejemplo en el modelo hegemónico de la administración de la calidad total basado en el modelo de justo a tiempo, fue el que produjo un gran problema con respecto al cambio en el contexto durante la pandemia y que se produjera escasez en los suministros debido entre otras cosas a la falta de inventario sobre el que trabaja el modelo de justo a tiempo para reducir los costos, sin embargo esto no funciona sobre todo cuando hay cadenas de suministros más complejas que otras por ejemplo en el caso de los chips, de los cuales depende la fabricación de automóviles en Alemania pero que su fabricación depende sobre todo de China, Taiwan y Corea del Sur, pero que la patente es de otra empresa Holandesa, y la fabricación de los láseres para la tecnología de litografía ultravioleta extrema se fabrica en una sola fábrica en California.

Así al romperse un solo eslabón de la cadena produce un problema de escasez mundial con el efecto de la inflación concomitante al fenómeno complejo, por ello, las estrategias deben de ser adaptativas, y es decir a, *ad hoc* a lo que se presente en el momento en el que se presente y bajo las condiciones y circunstancias en las que se presente, sobre todo cuando vivimos en un mundo donde no sólo cambian las condiciones sino los gustos las formas de consumo a través de la tecnología y la tecnología misma;

Mintzberg (1979), las conceptualiza como “*adhocracy*” es decir coordinan tareas a través de la adaptación mutua de sus integrantes, la aceptación de la diversidad y la colaboración asimétrica y posteriormente las denomina organizaciones innovadoras (Mintzberg & Quinn, 1996), son esencialmente organizaciones gestionadas a través de proyectos, con estructuras complejas¹, recurso humano altamente especializado, se caracterizan por integrar las actividades que a partir de información científica y tecnológica (Solleiro, 2009), gestionan conocimiento. Ej. Universidades, centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico, centro de excelencia y compañías intensivas en tecnología³²

Definiendo estos elementos la construcción de los indicadores necesarios para el establecimiento de la estrategia dependen de una multiplicidad de elementos constitutivos de los cuales depende y se estructura la estrategia;

El punto de vista ampliamente aceptado equipara la elaboración de estrategias con la planificación, suponiendo que las estrategias se “formulan” antes de que se “implementen”. Basado en el seguimiento detallado a lo largo del tiempo de las acciones de una sola organización de proyecto, muy parecida a un tipo ideal llamado “*adhocracia*”, este documento muestra que las estrategias pueden “formarse” en una variedad de formas diferentes: a partir de los precedentes establecidos por operadores individuales, de corrientes delgadas de actividad que eventualmente impregnan una organización, de convergencia espontánea en el comportamiento de una variedad de actores, etc. El documento primero identifica y rastrea las estrategias seguidas por esta organización a lo largo de casi cuatro décadas de su historia y luego presenta la historia de la organización en términos de períodos

estratégicos. Luego, estos hallazgos se interpretan en términos conceptuales, centrándose en tres temas: la naturaleza emergente de las estrategias de la organización y las dificultades para identificar la intención en un contexto colectivo; los ciclos de comportamiento que resultaron de los intentos de conciliar las necesidades concurrentes de convergencia y divergencia; y la búsqueda de adhocracia de la organización y los problemas que esto planteaba para el ejercicio del liderazgo formal. El documento concluye con un modelo "de base" de formación de estrategias. s búsqueda de la adhocracia y los problemas que esto plantea para el ejercicio del liderazgo formal. El documento concluye con un modelo "de base" de formación de estrategias. s búsqueda de la adhocracia y los problemas que esto plantea para el ejercicio del liderazgo formal. El documento concluye con un modelo "de base" de formación de estrategias. (Mintzberg, 1985)³³

Así el concepto de adhocracia delimita elementos como la tecnología, el contexto dinámico cambiante y como lo hemos visto de forma compleja;

En este artículo comparo el concepto de adhocracia, una configuración organizativa propuesto por Mintzberg (1979) como apropiado para operar en el entorno que era a la vez dinámico, complejo y, a menudo, dispar; con el concepto de ambidextra de organizaciones que ha atraído una creciente atención de la investigación, especialmente de la lentes del diseño y la estrategia de la organización. el argumento de que el entorno contemporáneo en el que las organizaciones operan ha evolucionado más allá de la adecuación de la adhocracia como un adecuado arquetipo. Al volver a visitar Mintzberg, un estudiante de ambidestreza podría ser sorprendido por las similitudes. Sin embargo, parece que la ambidestreza puede ser más útil para diseñadores y gerentes preocupados por la efectividad organizacional. Jerald Hage (1980a, b) llamó al libro de Mintzberg (1979), titulado *The Structuring of Organizations: una síntesis de la investigación*, un soplo de aire fresco. Hage explicó que El libro presentaba la coordinación como su visión central, mientras que la organización tradicional literatura de diseño permaneció principalmente ocupada con la división del trabajo, enfocada en cómo dividir las tareas en lugar de como juntar las piezas (p. 548). Mintzberg ensartó una serie de partes, flujos, parámetros y contingencias para elaborar configuraciones coherentes que, si se eligen apropiadamente, asegurarían la organización eficacia. El punto era "[...] no realmente qué configuración tienes; eso es lograr la configuración" (Mintzberg, 1981, p. 115). Al presentar las configuraciones organizacionales como los tipos puros o ideales a elegir sujeto a condiciones, Mintzberg (1979) se unió al grupo de investigadores que suscribieron a la teoría de la contingencia en oposición a la idea de una mejor forma estructural. Lo básico El objetivo del enfoque configuracional es el mantenimiento de un ajuste interno entre el partes de la organización como un factor de diseño crítico porque la armonía que crea puede ser la clave del éxito organizacional (Mintzberg, 1981, p. 103) para adaptarse a los cambios ambiente (Doty et al., 1993, p. 1242). Según Mintzberg (1979), la separación de la conceptualización de la acción, la planificación desde la ejecución y la formulación desde la implementación que se encuentran en muchas formas tradicionales de organizaciones impidieron su flexibilidad para responder creativamente a sus incertidumbres ambiente (pág. 444). Además, incluso la literatura sobre organización "falló en relacionar con el funcionamiento de la organización" (Mintzberg, 1979, p. 12). Mintzberg creía que sin conocimientos válidos sobre la naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones, podría ser imposible configurar organizaciones para la eficacia. Así, su

revisión y síntesis de literatura sobre la estructuración de las organizaciones presentan una visión valiosa de la organización eficaz tanto desde el punto de vista académico como práctico. Mintzberg (1979) utilizó cinco partes (vértice estratégico, núcleo operativo, tecnoestructura, línea media, personal de apoyo y más tarde, ideología), cuatro flujos (autoridad, materiales de trabajo, información y proceso de decisión), cuatro contingencias (edad y tamaño, sofisticación y regulación del sistema técnico), parámetros de diseño (trabajo horizontal y vertical, especialización, formalización del comportamiento, entrenamiento y adoctrinamiento, agrupación, tamaño de la unidad, sistemas de planificación y control, dispositivos de enlace, descentralización vertical y horizontal), ambiente (estabilidad, complejidad, dinamismo y hostilidad) y poder (necesidad, propiedad y cultura) para formar configuraciones. Cuando se combina con variaciones en grados y combinaciones, estos componentes generan cinco configuraciones para elegir de: burocracia simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisionalizada y adhocracia (más tarde estas se convirtieron en autocráticas, profesionales, máquina, diversificada, en red, misionera, política y carismática). (Parikh, 2016)³⁴

Capítulo III. Metodología



3.1. Tipo y características del diseño de la investigación

Enfoque de la investigación. Investigación Cuantitativa (Recolección de datos con base en la medición numérica y estadística).

Estudio correlacional de las variables: Sin instrucción, educación básica, educación media, educación superior, ventas por internet, financiamiento y cómputo. Este tipo de investigación busca evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. Tiene un valor explicativo, aunque parcial.

3.2. Población y Muestra

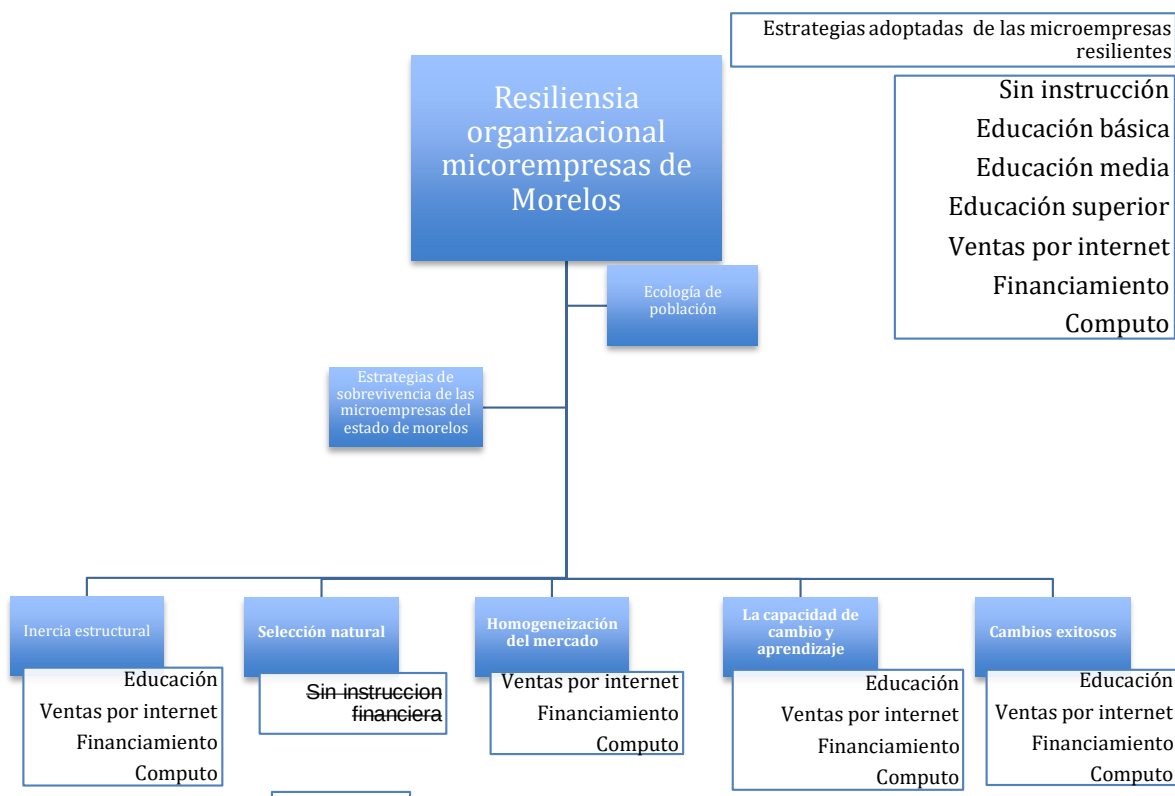
Todas las Pymes de Morelos: 111, 841 de acuerdo con los datos más recientes publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020).

3.3. Instrumento de análisis

Utilizamos un sistema de consulta dinámico, disponible en la página oficial del Instituto Nacional de Estadística y Geografía que muestra información sociodemográfica de interés, a nivel nacional y estatal, con base a todas las localidades habitadas del país. El sistema permite al usuario la consulta de indicadores sociodemográficos definidos para cada proyecto censal, así como de las localidades que se les aplicó el cuestionario de Características de las localidades de los eventos 2010 y 2014. A través de consultas en línea y descargas de los microdatos a nivel estatal y nacional. El sistema permite al usuario la selección de indicadores o variables de características de las localidades, así como también variables geográficas hasta municipio y localidad. De cada consulta se puede generar y exportar la información resultante, la cual puede ser revisada en formato Excel o Texto, adicionalmente es posible generar y descargar la ficha monográfica de cada localidad con sus datos más relevantes (INEGI, 2020).

Se consideraron los siguientes indicadores de los cuales se retoma un modelo de análisis, que sirvió para analizar la realidad de las pymes, así como el modelo de intervención adecuado y adaptado a las condiciones de las organizaciones a partir del análisis de sus características de tamaño, tecnología relación con el ambiente proveedores, y otras características particulares que explican su desempeño. Modelo propuesto por sistema de consulta dinámico. Veamos ese modelo.

Modelo categórico:



En donde:

Inercia estructural: Esta es una idea fundamental en la teoría de la ecología poblacional. Se refiere a la resistencia al cambio que experimentan las organizaciones debido a su estructura interna y a las rutinas establecidas. Según esta perspectiva, las organizaciones tienden a mantenerse en su estado actual y enfrentan dificultades para adaptarse a nuevas circunstancias.

La capacidad de cambio y aprendizaje organizacional es un concepto fundamental en el ámbito empresarial y se refiere a la habilidad de una organización para adaptarse, aprender y evolucionar en respuesta a su entorno y los desafíos que enfrenta.

Selección natural: Hannan y Freeman aplican conceptos de selección natural al contexto organizacional. Argumentan que el entorno (como un nicho ecológico) selecciona las organizaciones que sobreviven y las que no. Las organizaciones que se ajustan bien al entorno tienen más probabilidades de persistir

Homogeneización del mercado: se refiere a la tendencia de las organizaciones a volverse más similares entre sí debido a las presiones del entorno.

Cambios exitosos: La teoría sugiere que las organizaciones pueden tener dificultades para generar cambios exitosos en sus estrategias debido a la fuerte inercia estructural. Esto significa que, aunque el cambio es posible, las organizaciones enfrentan obstáculos significativos para implementarlo con éxito

La presente investigación se hizo desde un enfoque cuantitativo y fue un estudio correlacional con un contraste multifactorial (regresión lineal) para identificar los tipos de estrategias organizacionales aplicadas por las microempresas del estado de Morelos, de los diferentes sectores económicos, para sobrevivir a la pandemia por la covid19.

La población estudiada se obtuvo de los datos estadísticos generados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) acerca de la esperanza de vida de los negocios en México y del estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) de 2021, el cuál recoge datos de mayo del 2019 a septiembre del 2020. Este reporte tiene como finalidad demográficamente las empresas de diferentes tamaños y sectores para conocer sobre su supervivencia y mortalidad.

En el caso particular del estudio, solo se recogieron los datos del INEGI de los sectores de manufactura, comercio y servicios no financieros

En el estado de Morelos existen aproximadamente 90000 unidades económicas, Entre las principales actividades económicas en Morelos se encuentran, el comercio, los servicios inmobiliarios y de alquiler de muebles en intangibles, la fabricación de maquinaria y equipo y la construcción. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Cerca de 37000 unidades económicas cerraron de manera definitiva en Morelos durante la pandemia lo que representa aproximadamente el 41% del total de negocios del Estado con el objeto de explorar si la proporción de supervivencia es explicada linealmente por alguna variable de las características y estrategias de cada empresa, se propuso una modelación de regresión lineal con los datos de la encuesta EDN (INEGI, 2021).

Se midieron las siguientes variables:

- Independientes: sin instrucción, capacitación, uso de computadora, ventas por internet, financiamiento, ventas a domicilio, ajuste de precios, reducción de producción y uso de redes sociales.
- Dependiente: sobrevivencia de las empresas.

A como se explica en el siguiente cuadro:

Indicador	Técnica para obtención de datos	Instrumento
Capacidad de adaptación: Es la habilidad de una organización para ajustar sus estrategias, estructuras y procesos en respuesta a cambios internos o externos, como variaciones en el mercado, avances tecnológicos, cambios regulatorios o situaciones imprevistas como crisis o pandemias. Esta capacidad es crucial para la sostenibilidad a largo plazo.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Innovación: Es el proceso de generar y aplicar nuevas ideas, procesos, productos o servicios que aporten valor a la organización y a sus interesados. La innovación puede ser incremental (mejoras continuas) o disruptiva (transformaciones radicales que cambian el mercado).	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente

Liderazgo: Es la habilidad de un individuo o un grupo para influir en los demás, guiarlos y motivarlos hacia el logro de objetivos organizacionales. El liderazgo efectivo implica la toma de decisiones estratégicas, la gestión de equipos y la capacidad de inspirar confianza y compromiso.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Gestión de recursos: Es el proceso de utilizar los recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, etc.) de manera eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos de la organización. Implica la planificación, la asignación y el control de dichos recursos.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Gestión financiera: Se refiere a la administración de las finanzas de la organización, incluyendo la planificación, organización y control de sus recursos monetarios. Esto abarca áreas como la contabilidad, la tesorería, las inversiones, la financiación y la rentabilidad.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Riesgo reputacional: Es el riesgo de daño a la imagen o reputación de una organización debido a sus acciones, decisiones o fallas en la comunicación. Una mala gestión de crisis, decisiones éticamente cuestionables o deficiencias en el servicio al cliente pueden generar un impacto negativo en la	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente

percepción pública.		
Cultura: Es el conjunto de valores, creencias, normas, prácticas y comportamientos que caracterizan a una organización. Influye en cómo los empleados interactúan entre sí, cómo enfrentan los desafíos y cómo se toman las decisiones estratégicas.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Gestión de proveedores: Es el proceso de seleccionar, negociar, mantener y evaluar a los proveedores que suministran bienes y servicios a la organización. Una buena gestión de proveedores asegura calidad, plazos y costos eficientes.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Gestión de información y conocimiento: e refiere al proceso de recopilar, almacenar, compartir y utilizar la información y el conocimiento dentro de la organización. La gestión efectiva de la información y el conocimiento permite tomar decisiones informadas y mejorar el rendimiento organizacional.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Continuidad de negocio: Es la capacidad de una organización para mantener sus operaciones críticas durante y después de una crisis o interrupción significativa. Incluye la planificación y la implementación de estrategias para mitigar el impacto de emergencias, como desastres	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente

naturales, fallas tecnológicas o problemas financieros.		
Indicador	Técnica para obtención de datos	Instrumento
Gestión del cambio: Es el proceso de planificar, implementar y supervisar las transformaciones dentro de la organización. Implica gestionar la transición de un estado actual a uno deseado, minimizando la resistencia al cambio y asegurando que los cambios sean sostenibles.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Inversión en tecnología: Es la asignación de recursos financieros para adquirir y desarrollar tecnologías que mejoren los procesos, productos o servicios de la organización. La inversión en tecnología puede incluir software, hardware y soluciones digitales que aumenten la eficiencia y competitividad.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Diversificación: Estrategia que implica expandir las actividades de la organización en nuevas áreas de negocio, mercados o productos. La diversificación reduce el riesgo de depender de un solo mercado o producto y permite aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Indicador	Técnica para obtención de datos	Instrumento

Análisis del entorno: Es el proceso de estudiar los factores externos que afectan a la organización, como las tendencias del mercado, la competencia, los cambios regulatorios, las tecnologías emergentes y las dinámicas socioeconómicas. Un análisis adecuado permite a la organización anticipar oportunidades y amenazas.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Ventajas competitivas: Son las características o capacidades que permiten a una organización superar a sus competidores en el mercado. Pueden ser tecnológicas, de costo, de diferenciación, de marca o de acceso exclusivo a recursos.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Inercia estructural: Es la tendencia de las organizaciones a resistir cambios, debido a la rigidez de su estructura, procesos o cultura. La inercia estructural puede dificultar la adaptación a nuevos contextos, especialmente en tiempos de crisis o cuando se requieren innovaciones.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Fuerzas de selección del mercado: Son las presiones externas que influyen en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Estas fuerzas incluyen la demanda del consumidor, la	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente

competencia, la regulación, las innovaciones tecnológicas y las condiciones económicas generales.		
Estilo más adecuado para la situación: Hace referencia a la capacidad de un líder para adoptar diferentes estilos de liderazgo (autocrático, democrático, transformacional, etc.) dependiendo de las circunstancias y necesidades del equipo y la organización. Un liderazgo efectivo se adapta a los cambios del entorno y las características del equipo.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Diseño estructural, estrategia y metas: El diseño estructural determina cómo se organiza la jerarquía, la división del trabajo y la distribución de responsabilidades, lo que asegura una gestión eficiente y la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos a largo plazo. Por otro lado, la estrategia establece la dirección general de la organización, mientras que las metas son objetivos específicos y medibles que guían las acciones diarias, permitiendo que la estructura organizacional apoye su ejecución de manera coherente y efectiva.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente

Reconocimiento de la complejidad: Es la capacidad de una organización para comprender y enfrentar la naturaleza multifacética de su entorno y operaciones. Implica la capacidad de analizar y gestionar factores interrelacionados y cambiantes que afectan el rendimiento organizacional.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Indicador	Técnica para obtención de datos	Instrumento
Participación de los miembros en la innovación: Hace referencia al grado en que los empleados y otros miembros de la organización están involucrados en el proceso de innovación. La participación activa fomenta un entorno colaborativo y mejora la creatividad organizacional.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
Las opciones asumidas: Se refiere a las decisiones estratégicas que una organización elige tomar en respuesta a oportunidades o amenazas en su entorno. Las opciones asumidas guían el rumbo y la dirección de la empresa hacia sus metas.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
La ejecución de las opciones: Es el proceso de implementar las decisiones estratégicas tomadas. Implica la asignación de	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y

recursos, la coordinación de actividades y la evaluación continua del progreso hacia los objetivos establecidos.		significativa estadísticamente
La revisión de todo el conjunto de fuerzas: Se refiere a la evaluación constante de las fuerzas externas e internas que impactan a la organización, para ajustar las estrategias y asegurar que se mantengan alineadas con los cambios del entorno.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
El cambio estructural: Es la modificación de la estructura organizacional, sus procesos o su cultura para adaptarse a nuevas condiciones o mejorar la eficiencia. Los cambios estructurales pueden incluir reestructuraciones, descentralización o la adopción de nuevos modelos operativos.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
La influencia de la cultura de los clientes: Es la capacidad de la organización para adaptarse a las expectativas de los clientes, que evolucionan con el tiempo. La cultura organizacional debe ser flexible para captar cambios en las preferencias y necesidades del cliente, manteniendo su lealtad.	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera representativa y significativa estadísticamente
La incertidumbre: Es la falta de certeza sobre el futuro que afecta a las decisiones estratégicas. Las	Encuestas a población muestra, a partir de la población total	Encuesta a la población muestra, a partir de la población o el universo poblacional, de manera

organizaciones deben gestionar la incertidumbre al anticipar escenarios posibles y preparar respuestas ágiles ante eventos imprevistos, como cambios en el mercado o crisis externas.		representativa y significativa estadísticamente
---	--	---

3.4. Resultados.

Utilizamos un modelo de regresión lineal a partir de una depuración de los datos mediante la herramienta Excel del paquete Microsoft Office 365, se realizaron las correlaciones para identificar el nivel de influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente y una regresión lineal usando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés)

(Tabla 1).

Variables introducidas/eliminadas ^a			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	aux, ventas_internet, edu_media, sin_instrucción, financiamiento ^b	.	Introducir
a. Variable dependiente: sobrevivientes			
b. Alcanzado límite de tolerancia = ,000.			

De acuerdo con los resultados (tabla 2) de las variables independientes y dependiente del estudio, se obtuvo un R cuadrado de 1,000 lo que muestra que el modelo es débil, y un R cuadrado ajustado de 1.000 El nivel de significancia fue 0. Los coeficientes estimados para las variables independientes se presentan en la tabla 4.

Tabla 2. R y R cuadrado, ajustado y error estándar

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	1,000 ^a	1,000	.	.
a. Variables predictoras: (Constante), aux, ventas_internet, edu_media, sin_instrucción, financiamiento				

De acuerdo con los resultados del análisis de regresión (tabla 2), se obtuvo un R cuadrado de 1.000, lo que indica que el modelo explica totalmente la variabilidad de la variable dependiente a partir de las variables independientes. Sin embargo, un R cuadrado tan alto puede sugerir problemas de sobreajuste en el modelo, lo cual podría ser un indicio de debilidad en la generalización de los resultados. Además, el R cuadrado ajustado también fue de 1.000, y el nivel de significancia resultó ser 0, lo que indica una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Tabla 3. ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1298492,00	5	259698,400	.	. ^b
	Residual	,000	0	.	.	.
	Total	1298492,00	5			

a. Variable dependiente: sobrevivientes

b. Variables predictoras: (Constante), aux, ventas_internet, edu_media, sin_instruccion, financiamiento

En la tabla 3 se presenta las variable que si tienen influencia en la sobrevivencia de las PYMES 5 de ellas son correlativas.

Tabla 4. Coeficientes

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4504,952	,000		.	.
	sin_instruccion	-1,009	,000	-,244	.	.
	edu_media	-1,612	,000	-1,374	.	.
	ventas_internet	5,708	,000	5,348	.	.
	financiamiento	5,267	,000	4,659	.	.
	aux	-,953	,000	-,783	.	.

a. Variable dependiente: sobrevivientes

En la tabla 4 se presentan los coeficientes estimados para cada variable independiente. El modelo de regresión lineal muestra un coeficiente de correlación R de 1.000, indicando una relación lineal completa entre las variables. Sin embargo, algunos coeficientes estimados de las variables independientes muestran impactos negativos, especialmente en el caso de las variables sin instrucción, educación media y variable auxiliar.

Por otro lado, las variables ventas por internet y financiamiento tienen un impacto positivo y significativo en la capacidad de supervivencia de las microempresas en el estado de Morelos. Esto sugiere que, si las microempresas contratan personal con baja escolaridad (sin instrucción o solo educación media), la capacidad de sobrevivencia podría verse negativamente afectada. En cambio, aquellas que desarrollan competencias en ventas por internet y acceden a financiamiento

adecuado tienen mayores probabilidades de sobrevivir. Esto indica que las competencias en ventas por internet y el buen manejo del financiamiento son factores clave para una capacidad de supervivencia positiva en este contexto.

Variables excluidas ^a						
Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	edu_basica	. ^b	.	.	.	,000
	edu_superior	. ^b	.	.	.	,000
	capacitacion	. ^b	.	.	.	,000
	computo	. ^b	.	.	.	,000

a. Variable dependiente: sobrevivientes

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), aux, ventas_internet, edu_media, sin_instruccion, financiamiento

Modelo regresión lineal automático.

En este modelo se observa que la variable de educación básica, superior, capacitación y computo, fueron excluidas por no tener significancia, ya que reiterativamente nuestra variable Aux ajusta a las que dadas las condiciones de la región deben de ser tomadas en cuenta, es decir por la misma se podrían excluir a las variables: cómputo, y reducción de la producción.

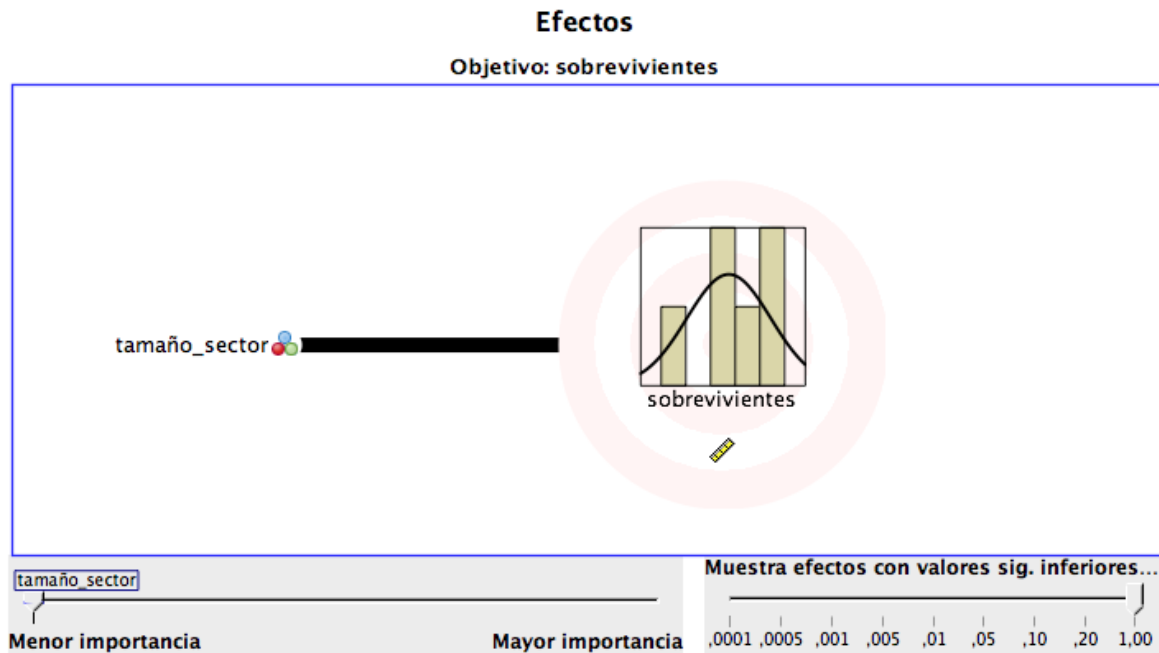
number	type	V3	V4
1	Criterio de información	Criterio de información Akaike corregido (AICC)	.
1	Preparación de datos automática		Activado
1	Método de selección de modelos		Paso adelante
1	Objetivo		sobrevivientes

column	row	V3
Rol	(ventas_internet_transformed)	Predictor
Acciones realizadas	(edu_superior_transformed)	Recortar valores atípicos
Rol	(edu_superior_transformed)	Predictor
Acciones realizadas	(edu_basica_transformed)	Recortar valores atípicos
Acciones realizadas	(aux_transformed)	Recortar valores atípicos
Acciones realizadas	(capacitacion_transformed)	Recortar valores atípicos
Rol	(capacitacion_transformed)	Predictor
Rol	entidad_fed	Predictor
Acciones realizadas	(financiamiento_transformed)	Recortar valores atípicos

Acciones realizadas	entidad_fed	Excluir predictor: constante
Acciones realizadas	(sin_instruccion_transformed)	Recortar valores atípicos
Rol	(financiamiento_transformed)	Predictor
Acciones realizadas	(edu_media_transformed)	Recortar valores atípicos
Rol	(sin_instruccion_transformed)	Predictor
Acciones realizadas	(ventas_internet_transformed)	Recortar valores atípicos
Rol	(edu_media_transformed)	Predictor
Rol	(edu_basica_transformed)	Predictor
Rol	(aux_transformed)	Predictor
Rol	(computo_transformed)	Predictor
Acciones realizadas	(computo_transformed)	Recortar valores atípicos

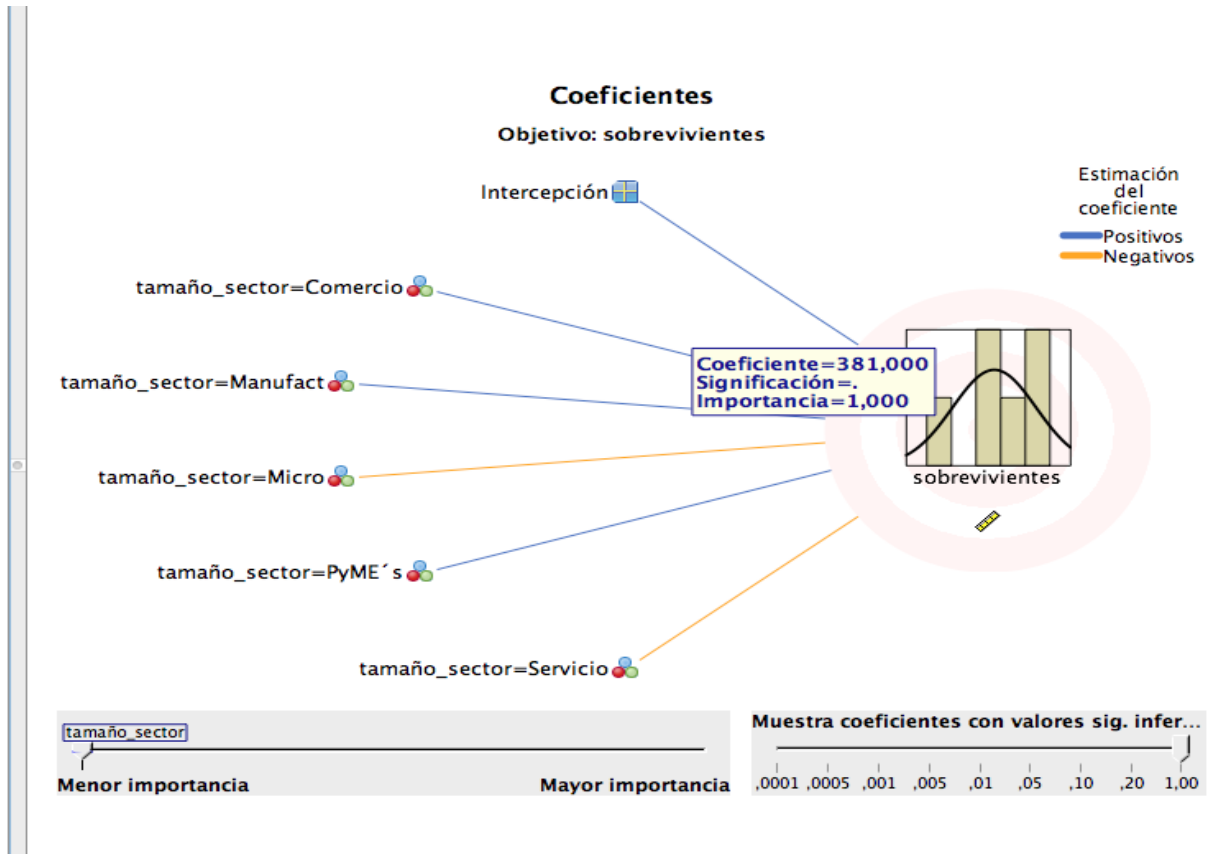
sobrevivientes	Valor pronosticado	Recuento
6377	6377	1
6360	6360	1
7144	7144	1
7022	7022	1
6758	6758	1
5765	5765	1

Grafico1 *Modelo ajustado a variables por actividad económica.*



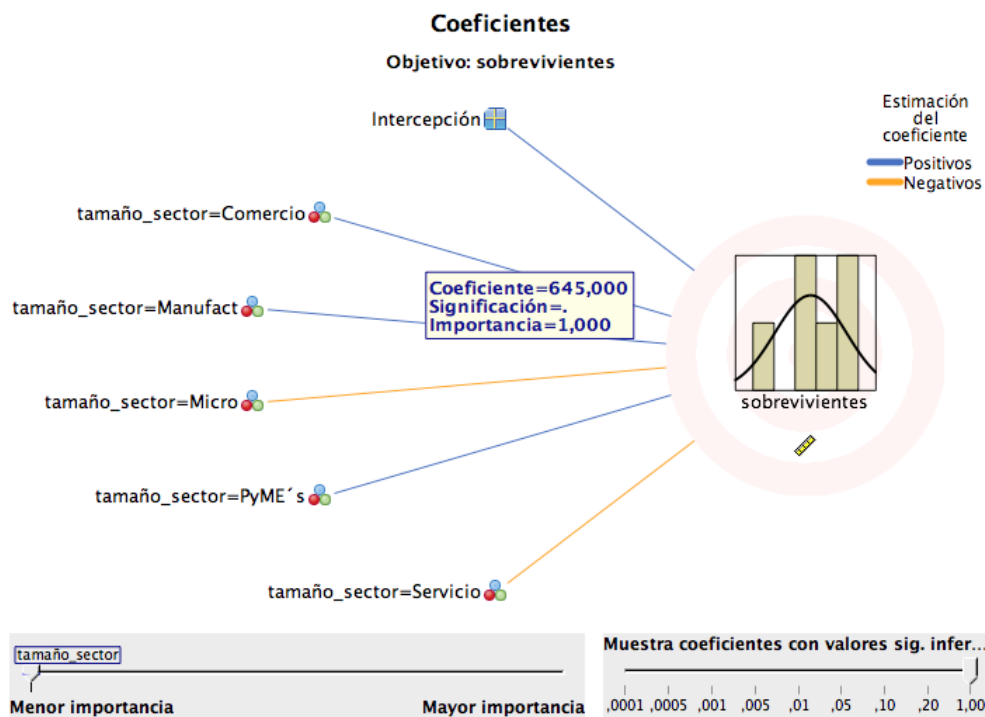
Teniendo en cuenta la variable de sobrevivencia de las microempresas del Estado de Morelos tras la pandemia, se corrió el modelo de regresión lineal automática que es (una herramienta que brinda también el programa SPSS) Pero en esta ocasión midiendo el impacto de las variables independientes en las actividades económicas es decir los sectores económicos.

Gráfico 2 *Modelo de regresión lineal automática: Coeficiente positivo de 381000 del sector comercio*



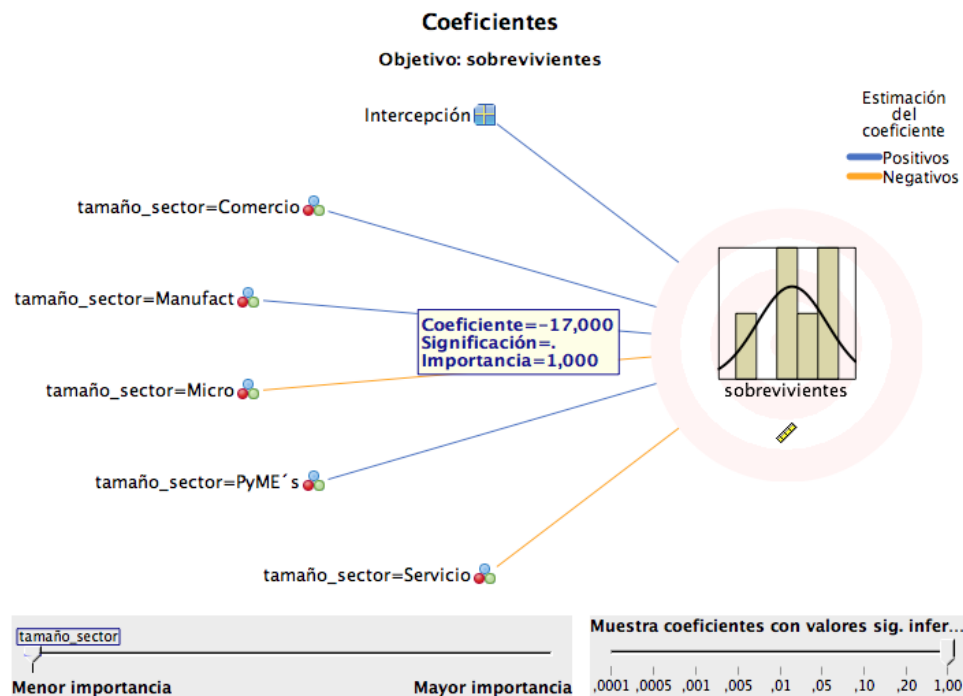
La distribución del modelo del sector comercio tiene ese espacio por los sectores de Tamaño, sector comercio, manufactura, micro, y PYME así como servicio que es coherente con el modelo.

Gráfico 3 *Modelo de regresión lineal automática: Coeficiente positivo de 645000 del sector manufacturero*



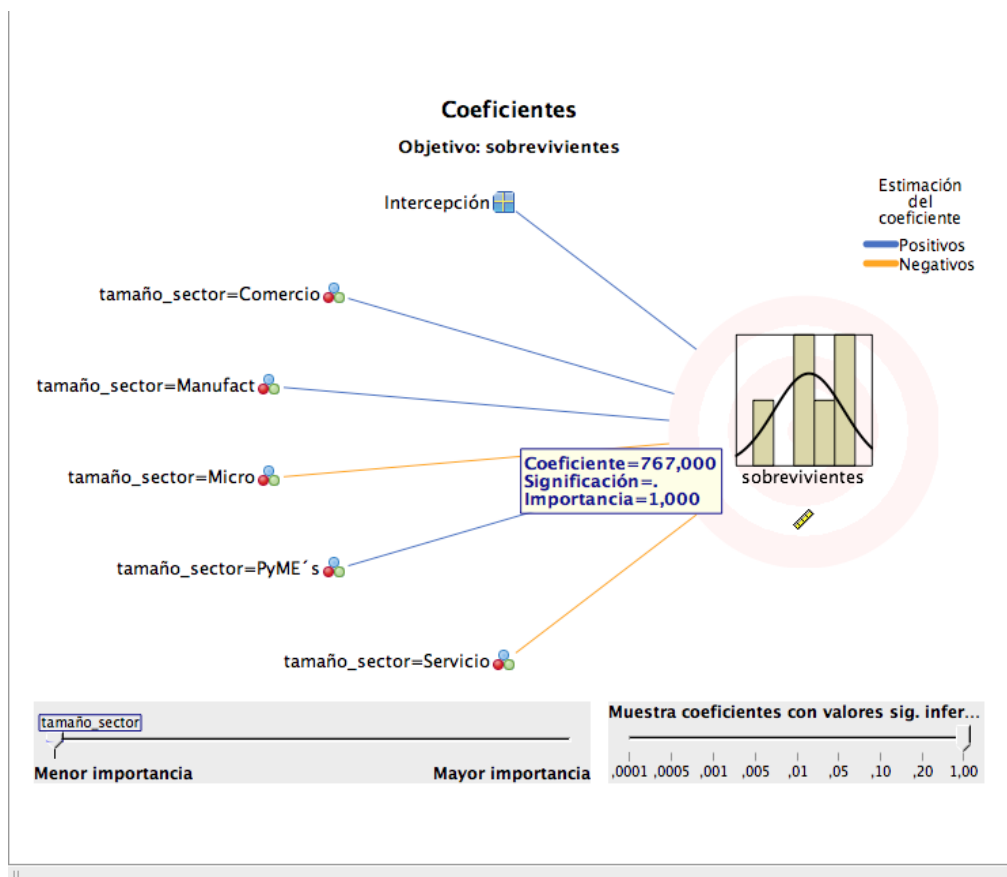
La distribución del modelo del sector manufacturero tiene ese especio por los sectores de Tamaño, sector comercio, manufactura, micro, y PYME así como servicio que es coherente con el modelo.

Gráfico 4 **Modelo de regresión lineal automática: Coeficiente negativo de 17000 del sector microeconómico**



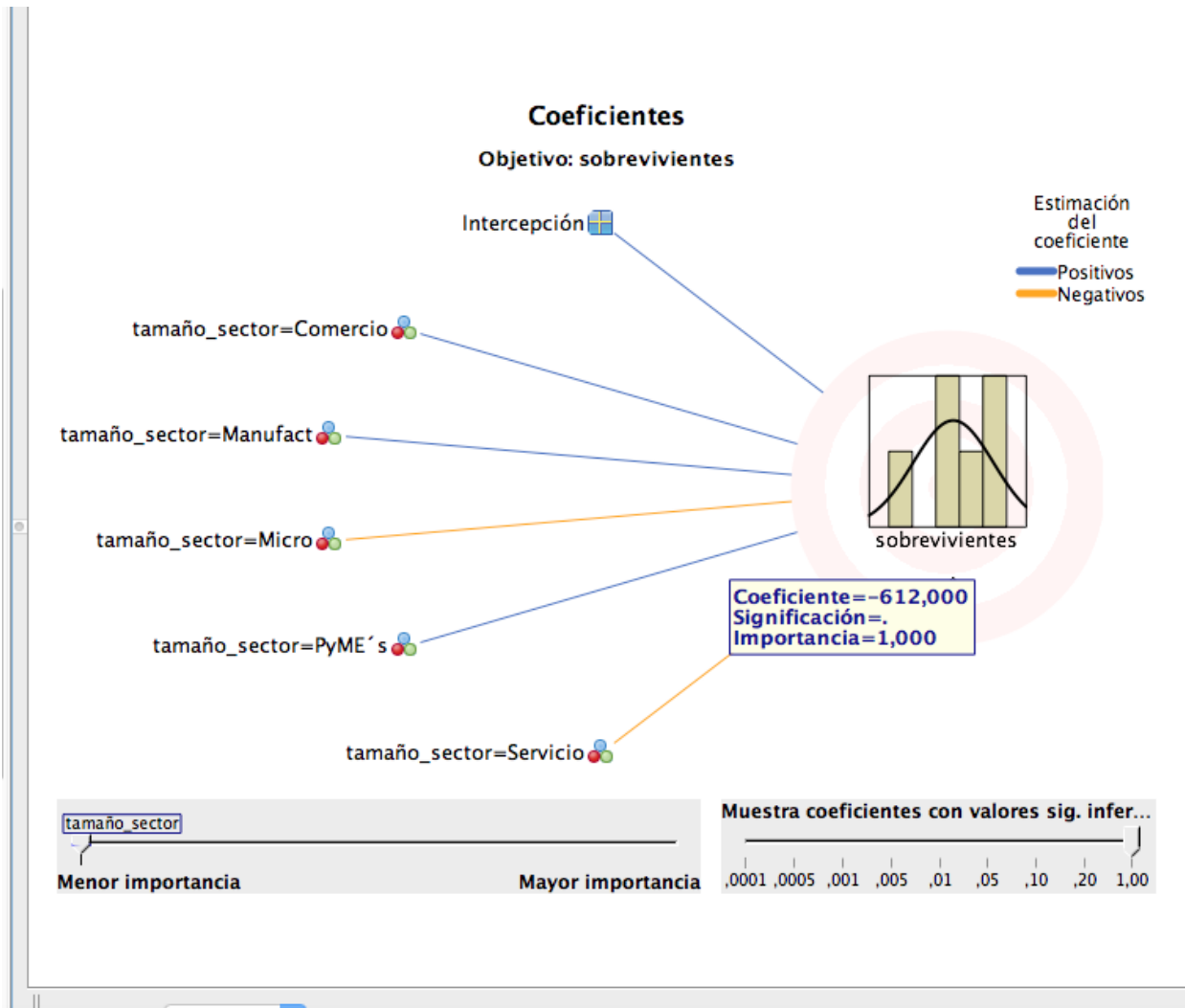
La distribución del modelo del sector microeconómico tiene ese especio por los sectores de Tamaño, sector comercio, manufactura, micro, y PYME así como servicio que es coherente con el modelo.

Gráfico 5 *Modelo de regresión lineal automática: Coeficiente positivo de 767000 del sector PyME*



La distribución del modelo del sector PyME tiene ese especio por los sectores de Tamaño, sector comercio, manufactura, micro, y PYME así como servicio que es coherente con el modelo.

Gráfico 6 *Modelo de regresión lineal automática: Coeficiente negativo De 612000 del sector servicios*



La distribución del modelo del sector servicios tiene ese espacio por los sectores de Tamaño, sector comercio, manufactura, micro, y PYME así como servicio que es coherente con el modelo.

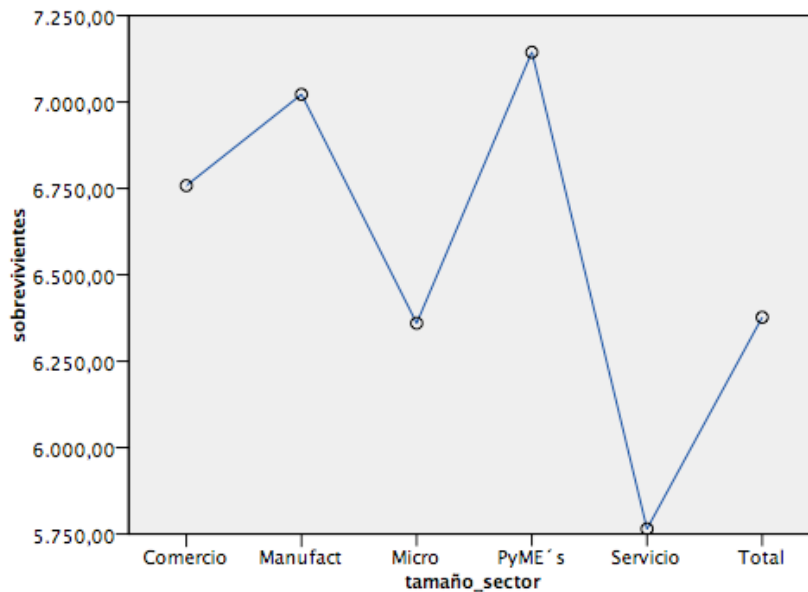
En este hecho podemos observar que estas mismas variables impactan de forma negativa al sector microeconómico y al sector servicios. Ya que estos por sus características y componentes de mercado tienden a asimilar o a adoptar de manera tardía las variables de ventas por Internet y financiamiento, y de forma positiva al sector Comercio, mano de obra y pymes, que precisamente estos sectores son los que más utilizan la variable de ventas por Internet.

Gráfico 7 Medias estimadas

Medias estimadas

Objetivo: sobrevivientes

Se muestran los gráficos de medias estimadas para los diez efectos principales significativos ($p < ,05$).



En este grafico corroboramos que nuestros análisis corresponden desde nuestra grafico 1 al grafico 6 en dónde los sectores micro y servicios son los más afectados, es decir son afectados de forma negativa por las variables sin instrucción educación media. También reafirman que las variables financiamiento y ventas en línea son las que dieran un impacto positivo en los sectores comercio manufactura y pymes.

Resumen de construcción de modelo

Objetivo: sobrevivientes

Paso	
	1 
Criterio de información	.
Efecto tamaño_sector	✓

El método de construcción de modelo es Pasos sucesivos hacia delante utilizando el criterio de información.

Una marca de verificación indica que el efecto está en el modelo en este paso.

No puede calcularse el valor porque el modelo tiene un ajuste perfecto.

i Modelos lineales

Los modelos lineales predicen un objetivo continuo basándose en relaciones lineales entre el objetivo y uno o más predictores.

- ▼ Campos
 - ▼ Objetivo
 - sobrevivientes
 - Predictores (entradas)
 - Utilizar los datos en particiones: falso
 - Opciones de generación
 - Resumen de entrenamiento

i Modelos lineales

Los modelos lineales predicen un objetivo continuo basándose en relaciones lineales entre el objetivo y uno o más predictores.

- ▼ Objetivo
 - sobrevivientes
- ▼ Predictores (entradas)
 - financiamiento
 - sin_instruccion
 - computo
 - capacitacion
 - edu_superior
 - edu_media
 - edu_basica
 - tamaño_sector
 - ventas_internet
 - aux
- Utilizar los datos en particiones: falso
- ▼ Opciones de generación
 - Objetivos
 - Procedimientos básicos
 - ▼ Selección de modelo
 - Método de selección de modelos: Paso adelante
 - Criterios para entrada/eliminación: Criterio de información (AICC)
 - Incluir efectos con valores p inferiores a: 0.05
 - Eliminar efectos con valores p superiores a: 0.1
 - Personalizar el máximo número de efectos en el modelo final: falso
 - Personalizar el número máximo de efectos: falso
 - ▼ Avanzado
 - Semilla aleatoria: 54752075
 - ▼ **Resumen de entrenamiento**
 - Método: Modelos lineales
 - Registros utilizados en entrenamiento: 6
 - Tipo de modelo: Clasificación
 - Usuario: pablo
 - Aplicación: IBM SPSS Statistics 21.0.0.0
 - Fecha de construcción: 2 de mayo de 2024 13:04:24 CDT
 - Predictores utilizados en modelo

Los predictores utilizados para este modelo fueron tamaño y sector.

Conclusiones.

La investigación aborda cómo las PYMES en Morelos lograron adaptarse y sobrevivir a las contingencias derivadas de la pandemia de COVID-19, a través de la innovación, el liderazgo efectivo y la flexibilidad organizacional. Mediante un enfoque teórico basado en la ecología de poblaciones, se explica cómo las organizaciones se adaptan en entornos competitivos y dinámicos. Conceptos como isomorfismo, selección natural, inercia estructural y legitimación fueron esenciales para entender las estrategias de supervivencia en este contexto de crisis.

A través de una metodología cuantitativa rigurosa, basada en los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se identificaron patrones y relaciones clave entre la adaptación organizacional, la pandemia y las variables estructurales de las PYMES en Morelos. Los resultados confirman que aquellas empresas que lograron sobrevivir a la crisis fueron aquellas que implementaron estrategias resilientes, como la digitalización y la colaboración, las cuales fueron factores determinantes para su continuidad en el mercado.

Sin embargo, las microempresas, al carecer de recursos financieros y capacidades adaptativas, enfrentaron mayores dificultades y muchas no lograron superar la crisis. Este panorama resalta la necesidad urgente de fortalecer las capacidades organizacionales, especialmente en áreas clave como la adopción tecnológica, el liderazgo adaptativo y la planificación estratégica ante contingencias.

Las recomendaciones subrayan la importancia de mejorar la resiliencia organizacional en las microempresas, a través del fortalecimiento de su flexibilidad estructural y la implementación de planes de contingencia robustos. Asimismo, se enfatiza la relevancia de la formación en liderazgo adaptativo y la inversión en tecnologías digitales como herramientas cruciales para enfrentar futuras crisis.

Las siguientes conclusiones generales integran los resultados de los objetivos específicos, el marco teórico y la metodología empleada.

Importancia del Isomorfismo y la Legitimación: La tendencia hacia el isomorfismo ha sido evidente, ya que las PYMES han adoptado estructuras y prácticas similares a las de otras organizaciones exitosas en el entorno. Este fenómeno no solo ha facilitado la legitimidad organizacional, sino que también ha sido una estrategia clave para la supervivencia en un mercado altamente competitivo y cambiante. Las microempresas dadas sus características tienden a conocer menos a su competencia y por consiguiente, desconocen las estrategias implementadas por sus microempresas contrincantes posicionadas en el mercado.

Impacto del Liderazgo en la Supervivencia Organizacional: El estilo de liderazgo ha sido un factor determinante en la capacidad de las PYMES para navegar las crisis. Los líderes que han demostrado habilidades adaptativas, comunicación efectiva y gestión de recursos han sido fundamentales para mantener la cohesión y la motivación dentro de las organizaciones, lo que ha resultado en una mayor capacidad de adaptación y supervivencia. Las microempresas por el contrario teniendo

liderazgos con menores habilidades adaptativas entre ellas destacar el desconocimiento de variables dependientes como ventas por Internet y financiamientos, sufren la muerte en el mercado. Estrategias de Innovación y Tecnología: La rápida adopción de nuevas tecnologías y estrategias de innovación ha sido esencial para la adaptación de las PYMES. La pandemia ha acelerado la digitalización y la implementación de tecnologías de trabajo remoto, lo que ha permitido a muchas organizaciones continuar operando eficientemente y mantener su competitividad. En las microempresas el desenlace negativo es irrefutable Dado el contexto de no financiamiento no logran adquirir nuevas tecnologías y por consiguiente su capacidad de innovación es prácticamente nula, esto quiere decir que ante cualquier contingencia la capacidad de innovación y de adopción de nuevas tecnologías da como resultado capacidad de supervivencia. Relaciones entre Contingencia Organizacional y Adaptación: Las contingencias organizacionales, como la pandemia, han puesto a prueba la capacidad de las PYMES para adaptarse. La investigación confirma que existe una relación directa y significativa entre las contingencias y la capacidad de adaptación de las empresas. Las organizaciones que han desarrollado estrategias de contingencia robustas han sido más exitosas en enfrentar los desafíos del entorno. Dadas las características de las microempresas no logran consolidarse organizacionalmente esta deficiencia da como resultado la falta de conocimiento de las áreas de oportunidad dentro de la misma, pero sobre todo ante variables de contingencia. Inercia Estructural y Capacidad de Cambio: La inercia estructural dentro de las PYMES ha sido un obstáculo significativo para la adaptación rápida. Sin embargo, aquellas organizaciones que han podido superar esta inercia y adoptar cambios estructurales han tenido una ventaja competitiva significativa, destacando la importancia de la flexibilidad organizacional en tiempos de crisis. Las microempresas por su parte tienden a Ignorar de manera preventiva y reaccionar de forma tardía a las contingencias y a las nuevas formas de cambio impulsadas por las tecnologías. Respuestas a perturbaciones y cambios: Al igual que en la ecología de poblaciones donde las especies deben adaptarse a cambios ambientales y perturbaciones, las microempresas también enfrentan desafíos similares en términos de cambios en el mercado y fluctuaciones económicas. La capacidad de respuesta a estas perturbaciones y cambios es esencial para garantizar la supervivencia y el éxito continuo de una microempresa a largo plazo. Conclusiones objetivos específicos

Identificar las Estrategias Organizacionales de Adaptación y Supervivencia:

Las microempresas en Morelos que lograron sobrevivir a la pandemia demostraron una notable capacidad de adaptación. Estrategias clave incluyeron la diversificación de productos y servicios, adopción de tecnologías digitales y ajuste de operaciones para mantener la viabilidad en un entorno cambiante. Las empresas que implementaron cambios rápidos en respuesta a las fluctuaciones del mercado y mantuvieron una comunicación efectiva con clientes y empleados tuvieron más éxito en su adaptación.

Analizar el Impacto de la Pandemia en la Supervivencia de Microempresas:

La pandemia afectó drásticamente a las microempresas en Morelos, con un 41% cerrando de manera definitiva. Sin embargo, aquellas que adoptaron estrategias resilientes como el respaldo financiero, la digitalización y el comercio electrónico, y la flexibilidad laboral, pudieron mitigar los efectos negativos y mantener operaciones. Estas empresas mostraron una mayor tasa de supervivencia debido a su capacidad para ajustarse rápidamente a las restricciones físicas y las nuevas demandas del mercado.

Evaluar la Eficacia de las Estrategias de Resiliencia Organizacional:

Las estrategias de resiliencia organizacional fueron fundamentales para enfrentar la crisis. La colaboración y redes de apoyo, la planificación y gestión de riesgos, y la innovación continua permitieron a las microempresas desarrollar una capacidad de respuesta eficaz ante contingencias. Las empresas que fomentaron una cultura de mejora continua y apoyo emocional a sus empleados demostraron una mayor capacidad para enfrentar y superar las adversidades.

En conclusión, la investigación demuestra que la supervivencia y el éxito de las PYMES en Morelos durante periodos de alta contingencia, como la pandemia, dependen de su capacidad de adaptación rápida, el liderazgo efectivo, la implementación de estrategias isomórficas y de innovación tecnológica, así como de la flexibilidad para superar la inercia estructural. Los hallazgos subrayan la relevancia de los enfoques teóricos de Hannan y Freeman, que ofrecen una comprensión profunda de cómo las organizaciones pueden sobrevivir y prosperar en entornos dinámicos y desafiantes. Esta tesis proporciona una valiosa perspectiva para las organizaciones que buscan desarrollar resiliencia y capacidad de respuesta ante futuras contingencias.

Recomendaciones para la supervivencia de contingencias de las microempresas del Estado de Morelos.

Basado en los hallazgos de la tesis, se proponen varias recomendaciones para mejorar la gestión organizacional de las microempresas en Morelos, con un enfoque particular en ventas por internet y financiamiento, áreas clave que fueron cruciales durante la pandemia.

Fomentar la flexibilidad y adaptación: Las microempresas deben desarrollar estructuras ágiles y una cultura de innovación, lo que les permitirá ajustar rápidamente sus estrategias y operaciones frente a cambios del entorno empresarial.

Desarrollar planes de contingencia: Es esencial elaborar planes robustos para responder a situaciones imprevistas. Identificar riesgos y establecer estrategias de mitigación garantizará la continuidad del negocio.

Invertir en líderes adaptativos: Los líderes deben estar capacitados para guiar a las organizaciones durante crisis. La formación en liderazgo resiliente y adaptativo les permitirá tomar decisiones informadas y mantener la moral del equipo en tiempos difíciles.

Promover prácticas éticas y responsables: Para mantener la legitimidad y el apoyo de los stakeholders, las microempresas deben operar de manera ética y responsable, lo que fortalecerá la confianza de clientes, empleados y la comunidad.

Adoptar el comercio electrónico: La digitalización y el comercio electrónico son fundamentales para la competitividad. Las microempresas deben invertir en plataformas de venta en línea y marketing digital para acceder a nuevos mercados y mantener relaciones con clientes existentes.

Buscar financiamiento y mantener reservas financieras: Mantener un respaldo económico sólido es crucial. Las microempresas deben gestionar sus finanzas de manera prudente y buscar fuentes de financiamiento para enfrentar contingencias.

Fomentar la colaboración local: Establecer alianzas con otras empresas locales para compartir recursos y conocimientos puede ser clave. Incentivar el consumo local ayuda a desarrollar economías de escala y fortalecer la red empresarial.

Impulsar la innovación y mejora continua: Las microempresas deben estar dispuestas a ajustar sus modelos de negocio y procesos conforme a las necesidades del mercado. La innovación constante es crucial para mantenerse competitivas y resilientes.

Evaluar y aprender de la experiencia: Después de superar una contingencia, es importante evaluar las acciones realizadas y aprender de ellas. Esta reflexión permitirá mejorar las estrategias de resiliencia y prepararse mejor para futuros desafíos.

Estas recomendaciones buscan fortalecer la capacidad de adaptación de las microempresas en Morelos, ayudándolas a mejorar su resiliencia frente a futuras crisis

Fuentes consultadas

1. (BSI, 2019). fuente:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23124/TF%20-%20Grasso,%20Carla.pdf?sequence=1>
2. Alcantara/publication/329305936_TIPOLOGIAS_ESTRATEGICAS_APROXIMACIONES_TEORICAS_A_LOS_APORTES_DE_CHANDLER_MILES_SNOW_PORTER_MINTZBERG_MILLER_Y_KOTLER/links/636406542f4bca7fd02b39ea/TIPOLOGIAS-ESTRATEGICAS-APROXIMACIONES-TEORICAS-A-LOS-APORTES-DE-CHANDLER-MILES-SNOW-PORTER-MINTZBERG-MILLER-Y-KOTLER.pdf
3. Aravena Castillo, F. (2020). Liderando establecimientos escolares en tiempos de pandemia: algunas certezas entre las incertezas. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 6-8.
4. Aravena Castillo, F. (2020). Liderando establecimientos escolares en tiempos de pandemia: algunas certezas entre las incertezas. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 6-8.
5. Barrientos, J. W. (2011). Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales.
6. Barrientos, J. W. (2011). Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales.
7. Barrientos, J. W. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas abriendo la caja negra del ajuste contingente. *Ciencias administrativas*, (2), 21-32
8. Barrientos, J. W. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas abriendo la caja negra del ajuste contingente. *Ciencias administrativas*, (2), 21-32.
9. Campos, S., Carro, R., Durán, C., & Fernández, H. O. (2000). Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones. La ecología organizacional. *Faces*, 6(9), 9-22.
10. Campos, S., Carro, R., Durán, C., & Fernández, H. O. (2000). Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones. La ecología organizacional. *Faces*, 6(9), 9-22.
11. Campos, S., Carro, R., Durán, C., & Fernández, H. O. (2000). Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones. La ecología organizacional. *Faces*, 6(9), 9-22.
12. Dávalos, R. M. F. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del

- cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
13. Dávalos, R. M. F. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
 14. De Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias administrativas*, (15), 75-86.
 15. De Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias administrativas*, (15), 75-86.
 16. De Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias administrativas*, (15), 75-86.
 17. De Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias administrativas*, (15), 75-86.
 18. de Jesús Pinto, J., Soto, N. Y., Gutiérrez, A., & Castillo, L. J. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios gerenciales*, 67-88.
 19. De Jesús Pinto, J., Soto, N. Y., Gutiérrez, A., & Castillo, L. J. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios gerenciales*, 67-88.
 20. Dettmer, J. (2004). Globalización, convergencia y diferenciación de la Educación Superior: Una revisión teórico-conceptual. *Revista de la Educación Superior*, 32(4).
 21. En <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/29064>
 22. En https://www.researchgate.net/profile/Isaac-Alcantara/publication/329305936_TIPOLOGIAS_ESTRATEGICAS_APROXIMACIONES_TEORICAS_A_LOS_APORTES_DE_CHANDLER_MILES_SNOW_PORTER_MINTZBERG_MILLER_Y_KOTLER/links/636406542f4bca7fd02b39ea/TIPOLOGIAS-ESTRATEGICAS-APROXIMACIONES-TEORICAS-A-LOS-APORTES-DE-CHANDLER-MILES-SNOW-PORTER-MINTZBERG-MILLER-Y-KOTLER.pdf
 23. En https://www.researchgate.net/profile/Isaac-Alcantara/publication/329305936_TIPOLOGIAS_ESTRATEGICAS_APROXIMACIONES_TEORICAS_A_LOS_APORTES_DE_CHANDLER_MILES_SNOW_PORTER_MINTZBERG_MILLER_Y_KOTLER/links/636406542f4bca7fd02b39ea/TIPOLOGIAS-ESTRATEGICAS-APROXIMACIONES-TEORICAS-A-LOS-APORTES-DE-CHANDLER-MILES-SNOW-PORTER-MINTZBERG-MILLER-Y-KOTLER.pdf
 24. Fierro-Moreno, E. (2020). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13(SPE), 0-0.
 25. Figueroa, L. A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63.

26. Figueroa, L. A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63.
27. Fragoso, J. T. (2022). Ajuste organizacional ante las contingencias: Respuesta de la PYME mexicana a la pandemia COVID-19/Organizational adjustment to contingencies: Response of the Mexican SME to the pandemic COVID-19. *Revista Visión Gerencial*, 21(1), 160-173.
28. GANGA, F., PEDRAJA-REJAS, L., Quiroz, J., & RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2017). Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior. *Revista Espacios*, 38(20).
29. Garcilazo, J. (2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas. *Visión de futuro*, 15(1), 0-0.
30. Garcilazo, J. (2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas. *Visión de futuro*, 15(1), 0-0.
31. González Macías, C. J. (2015). La Adaptabilidad Organizacional Desde El Enfoque De La Teoría De Contingencia Y La Escuela De Configuración (Organizational Fit from a Contingency Theory and Configuration School View). *Revista Global de Negocios*, 3(4), 69-81.
32. González Macías, C. J. (2015). La Adaptabilidad Organizacional Desde El Enfoque De La Teoría De Contingencia Y La Escuela De Configuración (Organizational Fit from a Contingency Theory and Configuration School View). *Revista Global de Negocios*, 3(4), 69-81.
33. Hidalgo Flor, R. A. (2020). Isomorfismo organizacional en medianas empresas: análisis desde una perspectiva de sistemas complejos.
34. Hidalgo Flor, R. A. (2020). Isomorfismo organizacional en medianas empresas: análisis desde una perspectiva de sistemas complejos.
35. Hidalgo Flor, R. A. (2020). Isomorfismo organizacional en medianas empresas: análisis desde una perspectiva de sistemas complejos.
36. Hidalgo Flor, R. A. (2020). Isomorfismo organizacional en medianas empresas: análisis desde una perspectiva de sistemas complejos.
37. Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 30(131), 153-161.
38. Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 30(131), 153-161.
39. Kourdi, J. (2008). *Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios* (No. LE-0147). Cuatro Media.
40. Kourdi, J. (2008). *Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios* (No. LE-0147). Cuatro Media.

41. LEONEL, C. G., & EDUARDO, S. C. (2016, January). EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TIEMPOS DE LA GENERACIÓN "Y". In *IIIº CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN VIº ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ* (Vol. 187).
42. LEONEL, C. G., & EDUARDO, S. C. (2016, January). EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TIEMPOS DE LA GENERACIÓN "Y". In *IIIº CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN VIº ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ* (Vol. 187).
43. Melo Gutiérrez, S. P., Álvarez Buitrago, C. F., Cabezas Santos, S. A., Casallas Alarcón, A. R., & Nieto Neira, L. Transformación organizacional por una pandemia inesperada en pleno siglo XXI.
44. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
45. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
46. Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160–197.
<https://doi.org/10.2307/2393104>
47. Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160–197.
<https://doi.org/10.2307/2393104>
48. Parikh, M. (2016), "Move over Mintzberg, let adhocracy give way to ambidexterity", *Management Decision*, Vol. 54 No. 5, pp. 1047-1058. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0483>
49. Parikh, M. (2016), "Move over Mintzberg, let adhocracy give way to ambidexterity", *Management Decision*, Vol. 54 No. 5, pp. 1047-1058. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0483>
50. Parikh, M. (2016), "Move over Mintzberg, let adhocracy give way to ambidexterity", *Management Decision*, Vol. 54 No. 5, pp. 1047-1058. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0483>
51. Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
52. Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
53. Posada, L. M. L. (2009). Instituciones e isomorfismo: implicaciones en la incertidumbre organizacional. *Revista mundo económico y empresarial*, (7).

54. Posada, L. M. L. (2009). Instituciones e isomorfismo: implicaciones en la incertidumbre organizacional. *Revista mundo económico y empresarial*, (7).
55. Posada, L. M. L. (2009). Instituciones e isomorfismo: implicaciones en la incertidumbre organizacional. *Revista mundo económico y empresarial*, (7).
56. Ramos, I. A. TIPOLOGIAS ESTRATEGICAS: APROXIMACIONES TEORICAS A LOS APORTES DE CHANDLER, MILES & SNOW, PORTER, MINTZBERG, MILLER Y KOTLER.
57. Ramos, I. A. TIPOLOGIAS ESTRATEGICAS: APROXIMACIONES TEORICAS A LOS APORTES DE CHANDLER, MILES & SNOW, PORTER, MINTZBERG, MILLER Y KOTLER.
58. Restrepo, I. A. M. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 17(2), 23-44.
59. Restrepo, I. A. M. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 17(2), 23-44.
60. Rodríguez, D. V. (1999). El principio de isomorfismo en la teoría de la ecología de las poblaciones. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 755-760). Universidad de La Rioja.
61. Rodríguez, D. V. (1999). El principio de isomorfismo en la teoría de la ecología de las poblaciones. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 755-760). Universidad de La Rioja.
62. Sánchez, P. G. (2007). Los sistemas complejos y las ciencias sociales: un enfoque organizacional. *Administración y Organizaciones*, 9(18), 147-160.
63. Sánchez, P. G. (2007). Los sistemas complejos y las ciencias sociales: un enfoque organizacional. *Administración y Organizaciones*, 9(18), 147-160.
64. Sánchez, P. G. (2007). Los sistemas complejos y las ciencias sociales: un enfoque organizacional. *Administración y Organizaciones*, 9(18), 147-160.
65. Sinchiguano, B. E. O. (2020). Teoría de la Contingencia y Teoría de Costos en sectores económicos vulnerables. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 706-716.
66. Sinchiguano, B. E. O. (2020). Teoría de la Contingencia y Teoría de Costos en sectores económicos vulnerables. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 706-716.
67. Sinchiguano, B. E. O. (2020). Teoría de la Contingencia y Teoría de Costos en sectores económicos vulnerables. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 706-716.

68. Solano, A. C., & Benautil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 23(2), 216-225.
69. Solano, A. C., & Benautil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 23(2), 216-225.
70. Vera, P. M. R., Muñoz, A. V., Rojas, L. M. B., & Arana, A. A. T. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 1316-1328.
71. Vera, P. M. R., Muñoz, A. V., Rojas, L. M. B., & Arana, A. A. T. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 1316-1328.
72. Villanueva, L. K. B., Vera, K. C. T., & Intriago, D. A. V. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
73. Villanueva, L. K. B., Vera, K. C. T., & Intriago, D. A. V. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
74. Zambrano, X. H. F. (2021). Tendencias teóricas emergentes del desarrollo organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 8(01), 37-47.

Cuernavaca, Morelos a 08 de noviembre del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Julio César Salinas Rodríguez**, con matrícula **10053355**, con el título **Análisis organizacional de la capacidad de adaptación de las empresas en el Estado de Morelos durante la pandemia Covid-19, a través de un sistema de consulta dinámico.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

DR. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI
Profesor de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2024-12-05 09:59:59 | FIRMANTE

XNJSuyqyheOMB1xyTcSIYa0+tSVDkDmjrPi6NHYYjGTqfxkE8RxqUMGPM6Csy3xU4Vh8lvTQQ7cErQRxxjIZkeQWXCqqebqBlv9gsQnHTxNObhbuYjweNYg1MfnzBe1lwFq53uY7r+FO45+2V1/SwFDxRrFnQZ4r41R7Lm1TuVXnqTDfvejg9L1h52i3/3/uyGyaAtx5LaRALgYmsotqn61GFmcjlvEdTqQ3gHTOrUOI56igwSbprz1xSpv8aGPnFpukBpYPQoTb7iChaveWQyCn4xa61kxu6bV143NOVjsQEroQuXpSuzpup/gCAkXJdrX00ii+n3+vw0fl5Bco+VQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



KYZfqb2CQ

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/M5X54TEvdkcppK3skszE8CNY0GnLmUc0>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 08 de noviembre del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Julio César Salinas Rodríguez**, con matrícula **10053355**, con el título **Análisis organizacional de la capacidad de adaptación de las empresas en el Estado de Morelos durante la pandemia Covid-19, a través de un sistema de consulta dinámico.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

DR. AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO
Profesor Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209, edificio 2B, Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7917
<https://www.uaem.mx/fcae> correo: posgrado.fcae@uaem.mx

UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2024-12-05 10:28:42 | FIRMANTE

pNVbfSYDhGq5Mm8UIOPgnhQZnD83tcfVv2jMp8a2lkaXtiikRSae+jh4+Cw3JoPIEn1wOlrlrzcOBWfmQdLdlnF0edf3a/hO234+z+BNDS/mBDPk3ajjxwNFeWS8/QqFCR+lzDhBPt
mwvgO93hPumhlg8G05Fv4IXVhnNCuliUCheITGWjOxQscwGfL0s6RUin2XkrTf/Hc1U59xcFVUOrDYc70mm1PuY4Tdn27kqOPuGcRaYWW454sxhuSozc4ZfjBaluHZ9+ZKVN
YuZki0k9zP5lQWj4hE3e5WmclOcntW76S2pXaXNcUwqo+9xmQqXzwGKLOydM+dP2VPNw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[iq0weJaU6](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/fhzww43FaQJoMbe7T78opgWIGxj8QlZu>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 08 de noviembre del 2024.

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE ORGANIZACIONES DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Julio César Salinas Rodríguez**, con matrícula **10053355**, con el título **Análisis organizacional de la capacidad de adaptación de las empresas en el Estado de Morelos durante la pandemia Covid-19, a través de un sistema de consulta dinámico.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
Profesor Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209, edificio 2B, Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7917
<https://www.uaem.mx/fcae> correo: posgrado.fcae@uaem.mx

UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 08 de noviembre del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Julio César Salinas Rodríguez**, con matrícula **10053355**, con el título **Análisis organizacional de la capacidad de adaptación de las empresas en el Estado de Morelos durante la pandemia Covid-19, a través de un sistema de consulta dinámico.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ
Profesor Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209, edificio 2B, Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7917
<https://www.uaem.mx/fcae> correo: posgrado.fcae@uaem.mx

UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2024-12-05 09:28:46 | FIRMANTE

SXW0he8ExoL2HEhZzFNQJmrikRhKHt5ivNnIZnQVVry+U7G61S935XpKpy+adQhidbmQQsk4uhfBHXReiYHttBb8WEAkm2yEcFWkauENHu9FJQHWKw+hLaTNoOvtr+2zWS
BGcQGoHBSvfYCOdAkVWOiNJ6/u68jphmHwEUEKQyGJzJFCZwkfFKCEo/6E0zx1cRIIHl+fRnlqGM8MROlEmdkOcD2DkfJaXz+tz1q96T48i8tQ1QSjhFSokpDOUSf1hHmxWJwl
MR81AFGkRTWW958YwGObn6we2rcjLCZeLm2eAUr6Nsey/BS4hqxsStsjjwKPjlnZCZv65Wruk1gcg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[1uUirBkOq](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/XC8zzM5KEtnnASlSiQQGdmH2Zz9DIB8L>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 08 de noviembre del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Julio César Salinas Rodríguez**, con matrícula **10053355**, con el título **Análisis organizacional de la capacidad de adaptación de las empresas en el Estado de Morelos durante la pandemia Covid-19, a través de un sistema de consulta dinámico.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

DRA. BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES
Profesora Investigadora de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209, edificio 2B, Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7917
<https://www.uaem.mx/fcae> correo: posgrado.fcae@uaem.mx

UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2025-01-17 12:56:49 | FIRMANTE

U+R0ox02AVZJbjE8VZ9A2RMEBLDByyNCRnp3KW1ahaTTdNagTjli0Pl3mIJWDT904zkih9xM1sp8f8/3LvBxujLw4SKqowxLdEggV0hVHsywLzHYHLF80ndvv5I6O3UpXHOQ4oHyV/X6BoJpRhuuZ+EA7a+Bb1I0b/NHwG29Vvb67vXeKEa6lEC8QqRaQ8zUsCiku2WeJJS9X6YrIfzFu66+biPvygBvyUFE+kG+b9FKq/TyFSJAe/tv5GYK7BO9IcJVIUg1X2dtw++K/F0dfPA3QOpHssywsI7DaQEtyXBzx35tRms4Jkr2oDJxe/XqvBkoBA0f1JAAqhn+AtW3A==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[ophdKw35v](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/3JiT9MoeV45riuJYbFin3JLaOHvqMmuO>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029