



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztaapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



## XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)

“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

### La capacidad de adaptación de una pequeña empresa de calzado leonesa en tiempos de COVID-19

Mesa Temática: Intervención y cambio organizacional

Modalidad de la ponencia: Investigación en proceso

Mtra. Aglaé Villalobos Escobedo<sup>1</sup>

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4857-1673>

Nacionalidad Mexicana

Correo electrónico: [licaglaeve@gmail.com](mailto:licaglaeve@gmail.com)

Dr. César Vega Zárate

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0233-4536>

Nacionalidad Mexicana

Correo electrónico: [cesarvega@uv.mx](mailto:cesarvega@uv.mx)

Universidad Veracruzana

Paseo los Lagos, Universidad Veracruzana s/n, Zona Universitaria,  
91090 Xalapa, Veracruz. México.

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

---

<sup>1</sup> Autor responsable de la comunicación

## **La capacidad de adaptación de una pequeña empresa leonesa de calzado en tiempos de COVID-19**

### **Resumen**

Este artículo es parte de una investigación en proceso sobre capacidades dinámicas, la cual tiene como propósito comprender la interacción de una empresa manufacturera mexicana durante la pandemia y en tiempos de endemia COVID-19, considerando los retos que presenta la nueva normalidad para su recuperación. La adaptación se analiza a través de la teoría de capacidades dinámicas y se realiza un ejercicio de discusión que relaciona el pensamiento administrativo con el imaginario sobre la empresa para entender la necesidad del cambio, evolución y transformación. La metodología es de tipo cualitativa, mediante la herramienta de entrevista semiestructurada y el análisis del discurso en software especializado. La entrevista fue aplicada a un gerente de una empresa con permanencia en el mercado de 30 años en la industria de calzado. Los resultados permiten reconocer categorías a incluir en la investigación. El valor y originalidad se presenta al analizar el momento de máxima turbulencia y el momento de nueva normalidad, permitiendo visualizar el desarrollo de estrategias que podrían comprenderse desde el estudio de las capacidades dinámicas.

**Palabras clave:** Capacidades dinámicas, estrategias, entrevista semiestructurada.

## Introducción

Ante la crisis global que generó la pandemia de COVID-19, sus afectaciones tocaron diversas dimensiones de la sociedad que fueron más allá del área de salud, sus implicaciones en la actualidad se pueden apreciar en el ámbito educativo, económico, social, cultural, tecnológico, entre otros. En las empresas se presentaron diversos retos y acciones de sobrevivencia, en este sentido desde el pensamiento administrativo se puede comenzar a analizar los fenómenos organizacionales que se han experimentado en la etapa de pandemia y de endemia, en la cual se vive una nueva normalidad.

En este contexto a través de una metodología cualitativa y de forma exploratoria se plantea entender la relación de la teoría de las capacidades dinámicas, en específico la capacidad de adaptación de una empresa manufacturera de León, Guanajuato México a través de una entrevista a un gerente de una empresa mediana con más de 30 años de existencia, la cual se vio afectada y se encuentra en un proceso de recuperación.

Para comprender el imaginario de la empresa desde la perspectiva del gerente se plantea como primer momento un análisis breve del pensamiento administrativo considerando lo propuesto por Morgan (1990) en su obra *Imágenes de la organización*, entendiendo que cada actor puede reconocer a la empresa desde una visión distinta dependiendo de su papel de observador (Etkin, 2000).

En el recorrido por las imágenes de la organización pueden percibirse algunas de las críticas destacadas a estas imágenes con el afán de incitar a un debate sobre los planteamientos desde las teorías administrativas, tratando de proponer una reflexión sobre

el propio imaginario del lector. En este tenor, para comprender la necesidad de adaptación que se destaca en tiempos de alta incertidumbre se plantea el origen de esta visión en la modernidad que Adorno y Horkheimer (1994) mencionaban se desprende de una lógica racional instrumental en sociedades modernas.

Para comprender el objeto de estudio se analizó el impacto del COVID-19 en la Industria del Calzado de León, Guanajuato, como impulsor para la necesidad de adaptación y del desarrollo de capacidades dinámicas que requieren de la generación de valor, basadas en la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1991).

### **El pensamiento administrativo y la adaptación**

La disciplina administrativa como ciencia puede entenderse desde el análisis de la racionalidad con estudios impulsados desde el método científico, pero derivados de los cambios sociales y los aportes multidisciplinarios. Se ha teorizado con ayuda de las otras ciencias para tratar de comprender los fenómenos de las empresas desde diversas perspectivas más allá del paradigma clásico y dentro de la evolución de las Administración como ciencia, el pensamiento administrativo es una pieza clave para comprender las acciones empresariales que se ven reflejadas en la vida diaria de las organizaciones.

De acuerdo con Luciani y Zambrano (2020) para analizar el anclaje de la disciplina administrativa en la modernidad, se podría partir del paradigma clásico desde la corriente de la Administración Científica y transitar hasta el enfoque de complejidad. En esta transición la realidad puede analizarse atendiendo los distintos sucesos sociales, culturales, tecnológicos y políticos.

Para entender mejor la evolución del pensamiento administrativo y su relación con la adaptación, se plantea hacer uso de las metáforas generadas en momentos de transformaciones sociales que apuntalan características generales de lo que sucede con el objeto observado, en este caso la empresa, pero además de generar un efecto pedagógico la metáfora constitutive se analiza como fundacional (Sfez, 1995).

En este tenor, mientras para algunos investigadores desde distintas disciplinas, el cronómetro de la fábrica Ford y los preceptos de eficiencia del ingeniero Taylor deben quedar atrás en cuanto al imaginario máquina-hombre, la realidad vista por otros actores de la empresa, puede presentarse distinta dependiendo de la perspectiva y rol que se tenga, como lo menciona Etkin (2000).

En Frederick Wilslow Taylor, el padre de la administración científica, se puede reconocer el propósito de la administración de su tiempo, centrada en la productividad y la parte técnica operativa para la toma de decisiones desde la racionalidad de la máxima producción (Taylor, 1986).

Además de las aportaciones de Taylor al interior de la empresa para mejorar la eficiencia, se construyeron diversas aportaciones. En este sentido Max Weber al observar el impacto de la industria en la sociedad, buscó analizar las formas burocráticas de la organización, exaltando los efectos que podría traer para la sociedad rutinizar y mecanizar los aspectos de la vida humana afectando, por ejemplo, la capacidad de acción espontánea (Weber, 1964).

Es desde los principios de la administración que podemos observar la evolución del pensamiento administrativo en busca de adaptación. La adaptación se ha fundamentado de

acuerdo con Adorno y Horkheimer (1994) desde una lógica de racionalidad instrumental en una sociedad moderna, la cual retomó los supuestos de Smith en la que la naturaleza debería ser dominada (entorno), pero esta fundamentación de adaptación tomó fuerza en el pensamiento administrativo y ha llevado al desarrollo de diversos modelos y teorías en esta ciencia, las cuales han dejado diversos conceptos que en la actualidad toman fuerza en la gestión de la empresa o management descrito por Drucker desde 1954 (Stein, 2004).

Dentro de las múltiples realidades, construidas por los distintos agentes que observan la empresa, Morgan (1990) apunta que estas imágenes o construcciones se basaron inicialmente desde la visión mecánica y biológica, un ejemplo de ello es que en la primera etapa se pensó como máquina y en posteriormente como un organismo, por lo cual a continuación se tratará de abordar estas dos metáforas o imágenes.

### **La empresa como máquina**

Para comprender la realidad de la organización y su gestión, Morgan (1990) invita a comprender a profundidad estas imágenes de la organización en su obra "Imágenes de la organización", por lo cual en esta investigación se plantea esta relación. La primera etapa del pensamiento administrativo tiene teorizaciones basadas en los principios mecanicistas que aluden a la empresa como una máquina. Algunos de los conceptos desarrollados en esta primera etapa continúan permeando imaginarios en el pensamiento administrativo en nuestros días.

En lo que refiere a la metáfora empresa-máquina, se puede escudrillar desde el origen de la administración como ciencia desde su paradigma clásico que se solidificó dentro

de una sociedad Industrial, la cual da origen a los principios que regirían el pensamiento administrativo de finales del siglo XIX y parte del siglo XX. El imaginario o construcción de la empresa comienza a considerar los cambios debido a la tecnología y sucesos políticos-económicos de la época en busca de transformaciones, pero, desde una visión antropocéntrica, la cual Berman (1988) utilizando la metáfora de Fausto, describe como una búsqueda de posibles experiencias, que representarían una amenaza destructora en sí misma.

El imaginario de la empresa como máquina se crea con la aparición de las teorías de Taylor desde una realidad funcionalista que se ve impulsada por el desarrollo de la ciencia, la tecnología y el método, instaurando la relación hombre-máquina, dentro de la búsqueda por la mayor productividad. En este imaginario se reconoce el origen de la organización mecanicista que Morgan (1990) señala retoma las ideas de Adam Smith como; la especialización, eficiencia, disciplina en los trabajadores, rutinas y control de máquinas.

De acuerdo con Coriat (1979) hablar de Taylor es pensar en la esclavitud al cronómetro por parte del obrero. En este análisis se percibe al obrero como un holgazán al que se debe combatir y controlar por medio de este instrumento, además de considerar a la empresa como la transformadora de realidades hacia el capitalismo, embebida en la búsqueda por las fórmulas de estandarización, ajuste de salarios y producción. Desde esta visión instrumental, en la administración aplicada a la empresa, Ford parece ser el representante de la búsqueda de control.

De acuerdo con Crozier (1979) el “One Best Way” de Taylor ha sido tan sólo un medio de defensa ante la incertidumbre, en el que el director o administrador al perder espectacularidad se comienzan a apreciar las relaciones de poder en toda la organización, reconociendo que todo miembro de la organización sea de un puesto alto o no dispone de una porción de poder, generandose lucha por ejercer en el espacio de incertidumbre su cuota de poder. Esta lucha de poderes se puede analizar desde el fenómeno burocrático de Weber y las disfunciones del tipo ideal de Merton.

Las escuelas desarrolladas en las ciencias administrativas de la Teoría Científica de Frederick Taylor y la Teoría Clásica de Henri Fayol, conciben los principios de la disciplina administrativa basados en este imaginario de maquina que se basa en alcanzar los objetivos de los directivos. De Taylor se reconoce la aplicación de los métodos de las ciencias exactas, mientras que Fayol se reconoce la configuración de los principios de administración y proceso administrativo (Luciani y Zambrano, 2020). Algunas otras aportaciones se dirigen a contribuir a este imaginario de la empresa, pasando por la Teoría Neoclásica por Urwick y Gulick, la teoría burocrática, y la de relaciones humanas de Elton Mayo e incluso las aportadas por Maslow con su análisis de las motivaciones humanas se construyeron desde el análisis de productividad y en busca de volver eficientes los procesos. Es importante considerar que a la par se desarrollaban teorías que ayudarían desde la sociología a apreciar su complejidad, como sistema transformador de la sociedad, con el que se lograría reconocer que la empresa no crea solamente una relación de producción o servicios para un aporte económico.

Un punto de referencia que marcó el inicio del cambio en el pensamiento administrativo podría enmarcarse en las relaciones humanas con los experimentos de Elton Mayo en



1930. Aunque el propósito de Elton Mayo partía de la visión en la que la tecnología era el problema dentro de la empresa como mucho de los ingenieros de la época podrían suponer (iluminación-productividad), en su estudio en la planta de Chicago “Hawthorne”, gestó la semilla para futuros conceptos, modelos y teorías que contemplarían a la empresa desde distintas imágenes considerando aspectos como la gestión de recursos humanos (Hart, 2012).

Es hasta la corriente interaccionista de Elton Mayo, posterior a Hawthorne, que se genera la atención en el factor humano y en el periodo de 1955-1960 que se logran colocar en primer plano los estudios organizacionales sobre los problemas de control y poder.

De acuerdo con Crozier (1979) el “One Best Way” de Taylor ha sido tan sólo un medio de defensa ante la incertidumbre, en el que el director o administrador al perder espectacularidad se comienzan a apreciar las relaciones de poder en toda la organización, reconociendo que todo miembro de la organización sea de un puesto alto o no dispone de una porción de poder, generandose lucha por ejercer en el espacio de incertidumbre su cuota de poder. Esta lucha de poderes se puede analizar desde el fenómeno burocrático de Weber y las disfunciones del tipo ideal de Merton.

### **La empresa como organismo**

Otra de las imágenes que señala Morgan (1990) es la empresa como un organismo abierto. Este pensamiento sentó sus bases en los trabajos del biólogo Ludwing Von Bertalanffy en los años cincuenta y sesenta, destacando el entorno y su relación con lo interno (sistema interrelacionado y dependiente de manera mutua). La Teoría General de

La capacidad de adaptación

Sistemas analiza a la empresa como organismos complejos y sistemas abiertos (conjuntos dentro de conjuntos). A partir de esta nueva forma de ver a la empresa se generan diversos trabajos que estudian los efectos del entorno.

Debido a la aportación de diversas áreas disciplinares como la Sociología, Psicología, Biología, Cibernética, podemos encontrar una evolución en el pensamiento administrativo y pueden ser analizadas a través de distintas metáforas como la empresa como cerebros, como culturas, como instrumentos de dominación, entre otras.

En cuanto a la empresa como instrumento de dominación, Crozier (1974) menciona que ha existido un cambio en la reflexión sobre el poder dentro de las organizaciones, contando con un periodo anti-taylorista en 1930-1950, contra la escuela mecánica y racionalista, la cual influyó en la comprensión del problema de poder, pero que no pudo ser profunda en ese momento.

Para el periodo de 1970-2012 derivado de la intervención de distintas disciplinas se generaron aportes para la evolución del pensamiento administrativo contemporáneo como; la Teoría de la complejidad organizacional, la Teoría del caos, Teoría de juegos, Teoría Evolutiva, Administración por calidad total, entre otros (Álvarez, 2013).

La Teoría de la complejidad al entender a la organización como un sistema abierto ha permitido una visión menos lineal o mecanicista de la empresa. Esta teoría de complejidad de acuerdo con Morin (2005), puede reconocer a la empresa como productora (servicios y/o productos), pero también auto-productora de sí misma y responsable de la transformación social.

Ante estos cambios en el imaginario de la empresa se reconoce el papel del observador, por lo que Etkin (2000) señala que la visión es condicionada en gran medida por la ubicación con respecto a la empresa (dueño, directivo, consultor o incluso el investigador). Podría presentarse el caso en el que el empresario visualice a la empresa aún como una máquina y no como un organismo o como una organización social.

Dentro de la visión contemporánea de la administración se encuentra la evolución de la Administración considerando el término de la gestión de la empresa o el *Management*. Stein (2004) señala que Drucker partió de un análisis filosófico social, considerando a la sociedad industrial, pero también la analiza en su evolución como una sociedad postindustrial y una sociedad del conocimiento convertida en una sociedad de organizaciones en la cual se gestiona la complejidad.

Para Aubert y De Gaulejac (1993) desde la visión sociológica, la función de la gestión es producir organización, poniendo en marcha dispositivos, respondiendo a un modelo de personalidad basada en el éxito que genera un alto costo por la búsqueda de la excelencia. La sociedad *managerial* por lo tanto de acuerdo con Aubert y De Gaulejac (1993) es síntoma de una sociedad posmoderna en la que las organizaciones dan estatus social y producen individuos: mitad hombre-mitad organización.

El reconocimiento de las imágenes y argumentos sobre el ente empresarial, mostrados anteriormente, permiten aproximarse a la dinámica vivida en las organizaciones y sirven de marco para encuadrar casos empíricos. En el caso de la industria del calzado en México y atendiendo los cambios sociales, tecnológicos, sanitarios y económicos ¿De qué manera la empresa se encuentra presente en la percepción de los gerentes?

## **La empresa ante la adaptación tecnológica del sector calzado**

La respuesta a la pregunta del apartado anterior debe explorarse desde un enfoque actual que considere las variables económicas, sociales, culturales, política y tecnológicas, entre otras. Dentro de estas variables en los últimos cuarenta años, una de las más exploradas es la tecnológica, por su amplia fundamentación en la racionalidad y productividad, impulsada por la rapidez con la que cambia. Debido a los cambios Tecnológicos, de Innovación y la denominada Cuarta Revolución Industrial (4ª RI) han comenzado a realizarse modificaciones en la manera tradicional de hacer negocios, pero más allá de esto se está generando una nueva manera de concebir el mundo (Morales-Alquicira, et al., 2019).

En la Cuarta Revolución Industrial (4ª RI) se perciben estas transformaciones que mediante las innovaciones impactan a la sociedad y a sus imaginarios, mediante los avances tecnológicos (Innovación inteligentes, soluciones inteligentes, cadenas de suministro inteligentes, fábricas inteligentes), productos, materiales, sistemas digitales que ayudan a las empresas a mejorar su posición en el mercado (Morales-Alquicira, et al., 2019).

De acuerdo con Morales-Alquicira, et al. (2019) la industria del calzado frente a estos grandes cambios se presenta con un escaso dinamismo tecnológico y se ve reducido al diseño de productos, busca afrontar los retos de la competencia global con acciones como la adopción y adaptación de innovaciones en procesos, insumos y aditamentos por industrias proveedoras. Algunas de las innovaciones se dan en el uso de nuevos materiales, aditamentos digitales y procesos de fabricación.

La capacidad de adaptación

Las empresas en su mayoría multinacionales son las que han decidido invertir en investigación tecnológica y desarrollo de innovaciones con tecnología de la 4ª RI, utilizando la impresión 3D, adopción de dispositivos digitales y el uso de la tecnología de microondas de la tercera revolución. En la fabricación del calzado se puede observar una mezcla híbrida desde la mano de obra, la tecnología de tercera y de cuarta revoluciones industriales.

Los cambios en esta nueva revolución son importantes en la distribución y la comercialización a través de las plataformas comerciales digitales “Marketplace”, Amazon, Zalando, entre otras. Las empresas de calzado se interesan en plataformas, aplicaciones móviles propias y de diferentes redes sociales, Google, Facebook, entre otras (Morales-Alquicira, et al., 2019).

En esta aproximación se considera importante resaltar que desde lo tecnológico se permean las actitudes sociales y en el caso de esta revolución que pareciera ser nuevamente tecnológica se continúa bajo el paradigma de revolución industrial de producción y consumo, la cual continúa requiriendo del consumo de recursos físicos para evolucionar y transitar a la digitalización, requiriendo soporte físico a través de los equipos de cómputo y herramientas que les permitan funcionar, por lo cual podríamos estar en el momento de la historia donde la empresa como en anteriores revoluciones industriales marca el ritmo de una sociedad digital moderna de instituciones interrelacionadas de manera virtual que moldean la conducta de una comunidad digital que demanda más presencialidad emocional que física.

**Impacto del COVID-19 en la industria del Calzado en León, Guanajuato**

La sociedad a nivel mundial experimentó la crisis sanitaria COVID-19, este suceso generó consecuencias para la salud y el bienestar social-económico, lo que apuntaló cambios en las prioridades y configuraciones en los países de Latinoamérica (Useche, et al., 2020). En lo referente al PIB se generó una caída profunda y en el caso de la caída en la industria del calzado y textil se tuvieron pérdidas del 80% en las ventas en 2020 (Useche, et al., 2020).

De acuerdo con el informe de la CEPAL (2020) sobre América Latina y el Caribe, la crisis económica generada por el coronavirus ha impactado las estructuras productivas y empresariales por debilidades previas, pero cada sector y tipo de empresa presentan heterogeneidad. Dentro de la escala de intensidad de los efectos por sector de actividad económica, la moda y el comercio se encuentran en una escala fuertemente afectada. En México la actividad manufacturera se redujo un 10,9% en los primeros cuatro meses y uno de los sectores más afectados es el del cuero y el calzado con un -29,5%.

En Latinoamérica para el período 2014-2019 existió un crecimiento promedio anual de 0,4%, la más baja desde la década de los cincuenta y en este escenario en el 2020 se vivieron las afectaciones de la pandemia de COVID-19, requiriendo de la respuesta de los gobiernos para la protección de los ciudadanos con diversas medidas como aplicar la cuarentena y el distanciamiento social, esto trajo consigo afectaciones económicas y sociales, dentro de ellas el impacto al mundo laboral con la pérdida y precarización de los empleos y la aceleración del desempleo tecnológico (Martínez, 2021).

Dussel y Pérez (2020), mencionan que el panorama macroeconómico previo a la pandemia no era alentador y en específico para la industria de calzado en México el año 2020

se presentó precaria, teniendo mayor afectación en las micro, pequeñas y medianas empresas. En el escenario de COVID-19 se presentaron tres choques simultáneos en la economía mexicana; 1) choque de oferta (paros de producción), 2) choque de demanda (menor demanda externa, menores ingresos que provocaron menor demanda interna), y 3) choque financiero (mayor aversión al riesgo). Estos choques acentuaron el estancamiento en la economía mexicana.

En México en las últimas dos semanas del mes de marzo de 2020 se tuvieron datos sobre la pérdida de empleos formales con más de 346, 800 y en abril más de 550,000 en los diversos sectores, por lo cual subió la tasa de desempleo en junio de 2020 a un 5.5% (Martínez, 2021). Para el caso de las industrias más afectadas y en alto riesgo la OTI (2020) señala fueron; 1) las de alojamiento y de servicio de comidas, 2) la industria manufacturera. En este sentido en el sector calzado el mes de abril perdió 12,000 empleos, exaltando el periodo de abril y mayo de 2020 como los de mayor caída (González, 2020).

En México la ciudad de León, Guanajuato tiene como sello de identidad y prestigio a la industria de la curtiduría, cuero y calzado. La pandemia de COVID-19 trajo presión a los sectores manufactureros en los que se encuentra el cuero-calzado, aunado a la agresiva competencia asiática ya registrada antes a la pandemia. Uno de los momentos más difíciles fue el paro de actividades por no ser actividades esenciales dejando de usar más del 90% de su capacidad instalada. El escenario ante la pandemia de acuerdo con Alejandro Gómez, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, fue catastrófico, considerando que en abril y mayo del 2020 se tuvo una caída del valor de la producción en 90%, por lo cual lo comparaba con el período de guerra (González, 2020).

De acuerdo con el informe de actividades de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (2021) ante el escenario complejo del COVID-19, ha comenzado una recuperación a paso firme, en el recuento se considera un cierre definitivo del 10% de las empresas de calzado y marroquinería, pero en 2021 se reorganizaron las empresas y retomaron relaciones comerciales. En la CICEG y en la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL) se encuentran consolidando el Plan de Transformación de la Industria del Calzado y la Marroquinería (PTI) que apuesta a llevar al sector productivo por la vía de la exportación/internacionalización de la marca mexicana con ventajas competitivas en piel y time to market, respaldados por la calidad, servicio y precio. En su plan establecen 13 líneas estratégicas, las cuales son; 1. Robustecer la propuesta de valor, 2. Inteligencia de mercado, 3. Aumento de exportación e internacionalización, 4. Cultura de diseño propio, 5. Fortalecer las estructuras de desarrollo profesionales y humanas y las competencias organizacionales, 6. Incrementar la innovación, 7. Fortalecer la colaboración competitiva, 8. Fomentar prácticas de sustentabilidad, 9. Aumentar presencia en e-commerce, 10. Desarrollar mayor colaboración entre productores, 11. Desarrollo Tecnológico, 12. Fomentar la legalidad y defensa del sector, 13. SAPICA.

Dentro de estas estrategias para la recuperación del sector calzado se pueden destacar la propuesta de valor que señala la teoría de la ventaja competitiva en el corazón de este plan, por lo que la propuesta del desarrollo de capacidades dinámicas parecería ser de consideración en un entorno turbulento. Esto hace preguntarse si ¿Qué capacidades dinámicas fueron puestas en marcha durante la pandemia de COVID-19 para hacer frente a esta crisis?

### **Búsqueda por la capacidad de adaptación dinámica**



Los nuevos escenarios tecnológicos digitales se vuelven más atractivos para los empresarios y ven en ella una herramienta de gran peso para el incremento de sus ventas utilizando distintas plataformas, que además comienzan a requerir de manera incremental mayor rapidez de evolución para la adaptación de la empresa. Esta visión parece desprenderse de un carácter evolutivo y biológico, sus orígenes se pueden encontrar en los planteamientos del Darwinismo y en trabajos de Joseph Schumpeter desde los años treinta y de Bertalanffy en los años sesenta y setenta del siglo XX. En el caso de Schumpeter señaló que para construir o innovar se requiere de la destrucción creativa y en este sentido la innovación se puede visualizar de manera constante o cíclica, esta teoría fundamentó la gestión tecnológica para generar innovación (Terán, Dávila y Castañón, 2019).

Bertalanffy coloca a la organización como un sistema abierto que requiere de su reconocimiento interno, pero también la necesidad del reconocimiento con su entorno en busca de equilibrio en un carácter evolutivo de adaptación (Vega, 2015). En esta teoría se comprende la necesidad del orden y desorden que se equilibran derivado de la propia interacción con el entorno.

Para entender la evolución de la administración clásica hasta llegar a la contemporánea se podría partir de los diferentes imaginarios planteados anteriormente en una combinación de conceptos aportados desde la multidisciplinariedad e interdisciplinariedad. En esta investigación se delimita a la comprender la gestión y su adaptación realizando señalamientos a la parte tecnológica que pretende atender la urgencia con la que la empresa debe adaptarse aprovechando sus capacidades y recursos para generar competitividad en entornos turbulentos o cambiantes.

Dentro de las teorías contemporáneas se encuentra el enfoque de capacidades dinámicas, nacida en la visión evolutiva y la necesidad de adaptación para la sobrevivencia, partiendo del reconocimiento de la ventaja competitiva de Porter, pero considerando los cambios turbulentos del mercado y la tecnología como generadora de mayores ventajas competitivas. De acuerdo con Robledo, et al. (2020) los trabajos que han sido piedra angular para su conformación son los de Nelson y Winter (1982), Teece y Pisano (1994) y Teece, Pisano y Shuen (1997), pero se han generado a partir de estas ideas seminales un conjunto de modelos y propuestas de autores como Eisenhart y Martin (2000) y Zollo y Winter (2002), enter otros.

En un inicio las capacidades dinámicas fueron estudiadas en empresas de tecnología, pero de manera posterior se llegó a analizar en diversos mercados de manera individual y comparativos. Para definir lo que es la capacidad dinámica. Teece et al., (1997) las define como la “Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder a entornos que cambian rápidamente” (p. 516).

Dentro de la clasificación de capacidades dinámicas se encuentra la capacidad de adaptación, la cual de acuerdo con Pérez-Calle, et al. (2021), es necesaria en entornos dinámicos, complejos y difíciles de predecir, por lo cual las empresas deben considerar realizar esfuerzo de flexibilidad y el desarrollo de las TIC.

En la literatura sobre la capacidad de adaptación McKee et, al. (1989 citado en Garzón, 2015) menciona que las organizaciones cuentan con las siguientes tres características:

- 1.- Estado inestable; las organizaciones disminuyen sus reacciones ante el entorno.

La capacidad de adaptación

2.- Estado estable; las empresas reaccionan al entorno observando al mercado e imitando las acciones de otras organizaciones

3.- Estado neutral; las empresas poseen alta capacidad de adaptación y buscan oportunidades de mercado e invierten sus recursos para que sea lo más rápido posible.

Garzón (2018) destaca la diferencia entre la capacidad de adaptación desprendida del ajuste estratégico organizacional y la adaptación dinámica de adaptación. En el último se presenta un proceso impredecible de aprendizaje continuo y que se ajusta permitiendo gestionar la complejidad de los procesos que se deben representar directamente en la flexibilidad estratégica. Esta flexibilidad estratégica es entendida como “la elasticidad de la organización para gestionar las disponibilidades de recursos, así como para aplicar dichos recursos” (p. 115).

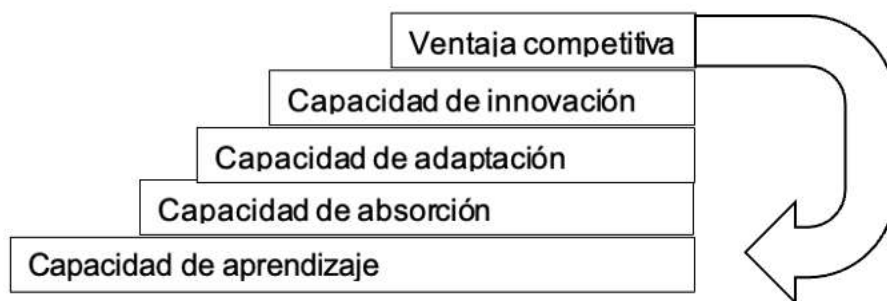
Garzón (2018) propone seis categorías que pueden generar a la empresa tener la capacidad dinámica de adaptación: 1.- Flexibilidad estratégica, 2.- Flexibilidad Intelectual, 3.- Resiliencia, 4.- Liderazgo, 6.- Gobernabilidad. El modelo propone la diferenciación de la capacidad de adaptación tradicional y la capacidad dinámica de adaptación, acentuando el papel del gerente que desarrolla las habilidades planteadas de las cuales en esta investigación se destacan la flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, la resiliencia y el liderazgo. Estas cuatro categorías se consideran importantes en un escenario de rápida respuesta ante situaciones no vividas con anterioridad como fue el caso de la pandemia del COVID-19.

Por otro lado, Zapata y Mirabal (2018) mencionan dentro de las capacidades dinámicas, la capacidad de adaptación tiene amplio vínculo con la capacidad de innovación. Es importante notar que en el modelo se plantea una serie de capacidades; capacidad de innovación, organizacional, relacional, adaptación, absorción, detección, integración y aprendizaje, además de la capacidad cognitiva. Un dato importante en el modelo es que la capacidad de absorción se encuentra ligada a la capacidad de aprendizaje directamente, mientras las otras como la capacidad de adaptación convergen, siendo parte de las capacidades dinámicas cada una por separado.

### Propuesta de análisis de las capacidades dinámicas

A partir del análisis de autores, Cohen y Levinthal (1990), Teece, Pisano y Shuen (1997), Zahra y George (2002), Carrasco (2017), Zapata y Maribal (2018), Mantulak-Stachuk y Hernández-Pérez (2018) y Garzón (2018), entre otros, se observa una propuesta de análisis para las capacidades dinámicas, por lo que para entender la estrecha relación entre las cuatro capacidades dinámicas seleccionadas, podría imaginarse una escalera de capacidades dinámicas para generar ventaja competitiva (ver figura 1).

**Figura 1.** Escalera de capacidades dinámicas para generar ventaja competitiva



**Fuente.** Elaboración propia basada en Cohen y Levinthal (1990), Teece, Pisano y Shuen (1997),

La capacidad de adaptación

Zahra y George (2002), Carrasco (2017), Zapata y Maribal (2018), Mantulak-Stachuk y Hernández-Pérez (2018) y Garzón (2018).

En el primer escalón se encuentra la capacidad de aprendizaje y en el segundo escalón se encuentra la capacidad de absorción que se relaciona con las fuentes de conocimiento y la experiencia de la empresa, la cual se puede analizar desde el modelo de Zahra y George (2002) a través de las dimensiones de la adquisición, asimilación, transformación y explotación. La capacidad de absorción se encontraría como base de la capacidad de innovación y esta a su vez como base de la capacidad de adaptación que generaría una ventaja competitiva.

La **capacidad de aprendizaje** se define como una la capacidad de adquirir conocimientos y experiencias y transferir los resultados de este proceso cognitivo a la organización. Esta capacidad se desarrolla desde el individuo, de manera grupal, organizacional e interorganizacional, y es impulsada con la motivación, actitud empresarial, liderazgo y la flexibilidad estratégica para incentivar el trabajo en equipo.

La **capacidad de absorción** considera tres etapas desde la adquisición, asimilación y transformación o explotación. En estas tres etapas se pueden observar dos tipos de capacidades de absorción; potencial y realizada. En la primera se encuentran la adquisición y la asimilación y en la última la explotación en donde comienzan a implementarse los conocimientos. En esta etapa no necesariamente se produce innovación.

En la **capacidad de adaptación** se integran diversas partes de la organización de manera interrelacionada permiten estimular y dar respuestas creativas a corto y largo plazo

La capacidad de adaptación

a través de tres categorías: Flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, liderazgo y resiliencia.

La **capacidad de innovación** se define desde el desarrollo, cambio e innovación de nuevos productos, servicios y/o mercados mediante la estrategias y procesos con flexibilidad y rapidez.

La **ventaja competitiva** se considera en este modelo partiendo de la idea de Porter (1991) que genera valor para el consumidor, pero esta no tiene como objetivo final ser sostenible en el tiempo, sino que tenga la capacidad dinámica de adaptarse a través de su gestión y reiniciar con el proceso de aprendizaje.

## **Metodología**

La metodología para esta investigación es de tipo cualitativa de manera transversal. La primera etapa consistió en realizar una revisión bibliográfica referente a las teorías de la administración, partiendo de la necesidad de adaptación de las empresas, para una mayor reflexión se propuso considerar el imaginario o construcción de empresa el pensamiento administrativo actual. Se aplicó como principal herramienta de obtención de información la entrevista semiestructurada que de acuerdo con Ruiz (2012) es una técnica para obtener información a través de una conversación profesional con una o más personas con el fin de realizar un estudio analítico de investigación. Con esta herramienta se crean interacciones, captación y creación de significados entre el entrevistador y entrevistado.

La entrevista se realizó con un guión de apoyo considerando dos categorías generales de análisis; capacidad de absorción y capacidad de adaptación. La entrevista con una

La capacidad de adaptación

duración de 40 minutos se aplicó el mes de junio de 2022 a un gerente de la empresa de calzado dedicada a la elaboración de calzado para niños, ubicada en la ciudad de León, Guanajuato

Como segunda herramienta se utilizó el análisis de discurso, para esto se llevó a cabo la transcripción de la entrevista en un documento tipo .doc, el cual fue analizado en el software Nvivo12, el cual de acuerdo con Lopezosa (2020) es un programa informático ampliamente utilizado para el análisis de datos cualitativos que permite distintas tareas para analizar datos como la gestión de datos, de ideas constantes, informes de datos, gráficos de datos y trabajo en equipo.

Una vez analizadas las categorías mediante el software se procedió a generar el reporte de los resultados que contribuyen de manera teórica y práctica al análisis de las capacidades dinámicas en una pequeña empresa mexicana con treinta años en el sector de calzado.

## **Resultados**

Como un primer resultado se destaca un fragmento de la entrevista en el que se muestra la experiencia de la empresa en la pandemia COVID-19 y sus problemas con la falta de personal capacitado:

*(...) la época de pandemia ocasionó que el personal migrara a otras áreas a otros sectores entonces, la mano de obra para el sector cuero calzado, pues realmente ahorita está escasa, entonces se está optando por adquirir personal muy joven o personal ya un poco mayor, sin experiencia. La capacitación como tal se da un tanto de manera informal,*





En esta pregunta referente a la capacidad de absorción se considera importante destacar que derivado de la pregunta sobre el aspecto de aprendizaje el gerente mencionaba que ellos en una temporada normal, requerían que el personal de nuevo ingreso demostrara ampliamente su conocimiento antes de ingresar a la empresa, pero en esta de nueva normalidad en la que los trabajadores de este sector han decidido por cambiar de sector, se está ingresando a personas que no cumplen con este requisito en su totalidad, lo que está generando amplia necesidad de capacitar una vez contratado, esto implica tiempo y dinero para cumplir con lo básico del proceso, lo que podría estar retrasando la innovación.

En cuanto a la capacidad de adaptación se consideró importante mencionar la parte productiva y de comercialización, exaltando el uso de la tecnología. En esta dimensión el gerente entrevistado comenta:

*En cuestión a tecnologías de la información es muy poca la que sea ha implantado realmente al menos en las empresas que me ha tocado trabajar ha sido muy poco mas allá de los grupos que se generan por WhatsApp para comunicación interna para cualquier tipo de situación laboral, con respecto a este a este tipo de situaciones es muy poco lo que la tecnología ha avanzado dentro de las empresas del sector cuero y calzado al menos en las que me ha tocado participar.*

El gerente reconoce que el uso de los canales de comunicación interna de la empresa vía redes sociales no es tan utilizado y considera que en las empresas de calzado no son utilizadas en gran medida. Esto puede ser analizado como un área de oportunidad para ser más competitivos (Villalobos, 2018).

La capacidad de adaptación

*Las redes sociales son de los principales motores de la fabricación de nuestro calzado tenemos convenios con Amazon, entonces semana con semana Amazon nos está solicitando pedidos para sus bodegas para tenerlo dispuesto para en el momento en que un cliente haga clic y diga yo quiero un zapato, pues podérselo mandar y enviar.*

*(...) el área de comercial abarca desde la parte de agentes físicos de diferentes zonas de la Republica y está la parte también de la tecnología que es una persona que se encarga de genera los catálogos digitales de generar la publicidad de generar las páginas de las redes sociales y darle ahora sí que la difusión a las mismas y a los productos de la empresa.*

Un hallazgo importante es que se reconoce la importancia de las redes sociales y plataformas electrónicas para la venta de productos, siendo Amazon la empresa con la que tienen un convenio, pero además se cuenta con personal del área comercial encargada para el desarrollo de la publicidad digital. Esta adaptación a la tecnología menciona el gerente ha sido parte de las estrategias de recuperación, pero además ofrece un dato realmente importante en la entrevista:

*(...) la adaptación que hicieron las empresas o la manera en que lograron sortear esta pandemia en la mayoría de los casos fue haciendo un recorte de personal no se esperaba que fuera a durar medio año.*

*(...) algunas empresas empezamos a fabricar los cubrebocas, a sacar contratos para fabricar los overoles que se utilizaban en el caso de los del personal del SEMEFO, se empezó a fabricar más producto para el área de hospitalización y esto fue generando que se empezara a reactivar un poquito la industria. (...) la tercera estratégica fue la disminución de sueldos de los empleados de ganar su 100% se le disminuyo hasta el 30*

La capacidad de adaptación

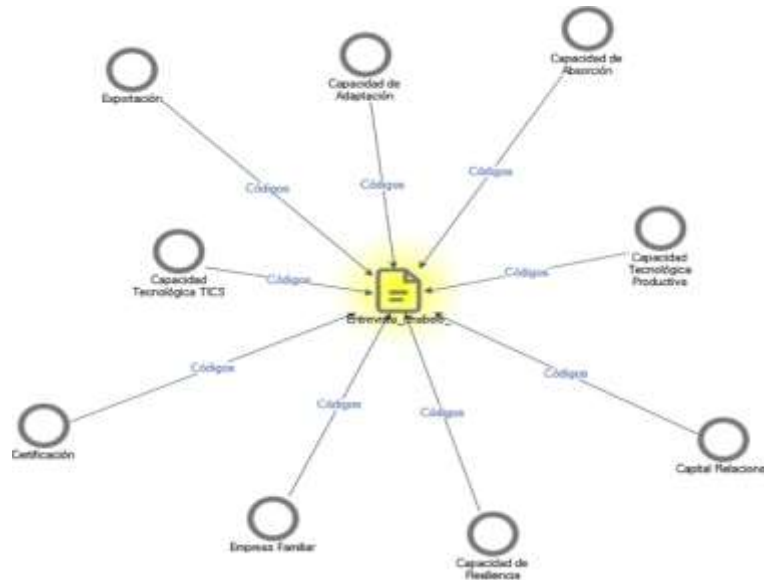
*al 40%, 50% en el mejor de los casos y en algunos otros pues realmente eran semanas donde no se recibían ningún tipo de salario a la siguiente semana se recibía un poco, a la siguiente nada, entonces fue una etapa de crisis inesperada donde tuvo que haber muchos cambios donde hubo adaptaciones muy fuera de lo normal.*

*Muchos le apostaron al mercado internacional, pero el mercado real, el que nos está generando la oportunidad de crecimiento al menos en zapatos, pues es el mercado interno.*

Con respecto a la estrategia de venta y comercialización es importante destacar que la empresa reconoce que el mercado interno ayudó a sostener su existencia en gran medida al tener menor demanda exterior en su caso con el mercado de Estados Unidos, país con el que más ventas cuentan.

Dentro de la entrevista surgieron temas no planificados dado a que la entrevista fue semiestructurada permitió capturar temas relevantes como la capacidad de resiliencia, la empresa familiar, capital relacional, exportación, y certificación (ver figura 3).

**Figura 3.** Clasificación de dimensiones de la entrevista semiestructurada



**Fuente.** Elaboración propia con base en la entrevista semiestructurada

Estos temas no se tenían planificados en el guión de la entrevista, pero al momento de recuperar la información con el gerente realizó aportaciones relevantes que permiten explicar el comportamiento ante la pandemia COVID-19 con mayor profundidad.

Un tema relevante es que la empresa presenta además de la característica de ser mediana con no más de 250 empleados, es una empresa familiar con más de 30 años, que ha tendido que afrontar problemáticas referentes a este tema para su permanencia en el mercado. Esto indica que un factor importante a considerar es la manera en la que han superado los retos, pudiendo ser una vertiente futura de análisis.

En este primer acercamiento con el objeto de estudio se encontraron dimensiones que podrían incluirse para un análisis profundo desde la metodología cualitativa al estudiar las capacidades dinámicas desarrolladas derivado de la llegada del COVID-19.

## Conclusiones

El discurso de adaptación urgente para la empresa en la actualidad que insta a una transformación por la vía rápida debido a los cambios surgidos en el entorno turbulento impulsado por la pandemia global y por los cambios tecnológicos son motivantes para generar teorías y modelos que intenten dar solución a esta problemática surgida desde esta percepción, pero bajo el reflector de las implicaciones futuras más allá de las económicas, invitan a generar una reflexión profunda sobre las múltiples variables que afectan a la sociedad.

El imaginario de la empresa de calzado analizada pareciera encontrarse en el imaginario mecanicista por parte de su gerente, pero al analizar la entrevista se pueden encontrar pistas de otros imaginarios como el de organismo en el que se entiende el impacto de la empresa dentro de la organización y su interrelación con distintos organismos más allá de lo interno, esto cuando apunta a los clientes y proveedores como parte importante de su proceso, pero además la interacción con otras instituciones gubernamentales.

Al analizar los momentos de alta crisis generados en la pandemia, tal parece reflejar lo descrito en tiempos de guerra, dado a que la empresa se vió obligada a adaptarse en su producción, claro está en este caso no fueron armas, pero sí, cubrebocas y material médico. Esto demuestra que la sociedad es activadora de la empresa y que ambas se autorregulan en términos de demanda y producción.

Las capacidades dinámicas examinadas en este primer acercamiento demuestran que pueden impulsarse dependiendo del momento en que se encuentre la empresa, en alta turbulencia o baja turbulencia. En la primera etapa de la pandemia, se recurrió a la capacidad de aprendizaje; en esta etapa se observó que la empresa no tenía conocimientos

sobre productos como el cubrebocas o equipo para SEMEFO, pero para sobrevivir decidieron producir y adaptar esta estrategia. En cuanto a su producto base de calzado decidieron no innovar en tiempos de mayor crisis, pero si en la manera en la que comercializaban el producto y su interacción en distintas plataformas digitales, lo que puso en marcha sus capacidades de adaptación e innovación.

Es importante señalar que el entrevistado exaltó tres estrategias importantes; dos de ellas fueron referentes a recorte de personal y de sueldos. La otra estrategia fue generar otro tipo de producto, aunado a ofrecer el calzado por medios digitales. Este panorama trajo consigo consecuencias en la industria al perder personal capacitado y con experiencia en el sector. Sin duda alguna en esta etapa de recuperación se verán las afectaciones por lo menos en un primer momento.

Aunado a entender el proceso de recuperación y las estrategias que se emplearon con esta investigación se hicieron presentes conceptos que no se tenían considerados antes de la entrevista, estos aspectos referentes a la empresa familia y el capital relacional.

Sin duda el primer acercamiento realizado en esta primera parte del trabajo de investigación se torna relevante al contrastar la teoría existente y la evidencia encontrada en la empresa, considerando las distintas miradas de los agentes que intervienen y se involucran dentro y fuera de la empresa.

## **Lista de referencias**

Adorno, T., & Horkheimer, M. (1994). *Dialéctica de la ilustración: fragmentos filosóficos*. (J. Sánchez, Trad.). Editorial Trotta (Obra original publicada en 1944).

Álvarez, D. (2013). Conceptos de administración: un enfoque para la acción. Ediciones Ha-ber. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauevg/77202?page=62>

Aubert, N. y Gaulejac, V. (1993) El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica del caos? Barcelona, España: Paidós.

Berman, M. (1988). Todo lo sólido se desvanece en el aire: la experiencia de la modernidad (A. Morales, Trad.) Editorial Siglo veintiuno Editores, SA. (Obra original publicada en 1981).

Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. (2021). Transformación de la Industria del calzado y la marroquinería. Informe de actividades 2021. <https://www.ciceg.org/pdf/Informe.pdf>

Carrasco, J. C. (2017). Capacidad de absorción y competitividad en el cultivo de camarón del municipio de Ahome, Sinaloa. Tesis de Doctorado. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. <https://ciad.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1006/1047>

Cohen, W, y Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Strategic Learning in a Knowledge Economy, 39–67. <https://doi:10.1016/b978-0-7506-7223-8.50005-8>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Informe Especial COVID-19. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)

Coriat, B. (1979). *El taller y el cronómetro*: Siglo veintiuno editores.

- Crozier, M. (1974). El fenómeno burocrático desde el punto de vista de la teoría de la organización. Ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y sus relaciones con el sistema social y cultural. Vol. 1, Buenos Aires, Amorrortu Editores. pp. 73- 120.
- Dussel, E. y Pérez, L. (2020). Retos para la cadena del calzado en México en 2020: consumo interno y retos internacionales ante la pandemia del Covid-19. Cámara de la industria del Calzado del Estado de Guanajuato. <https://dusselpeters.com/335.pdf>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121. <https://bit.ly/3ujVdyS>
- Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias (1a ed.). Buenos Aires: Prentice Hall.
- Garzón, M. A (2018). Capacidad Dinámica de Adaptación<sup>1</sup>. Visión de futuro, 22(1). [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082018000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082018000100004&lng=es&tlng=es)
- Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, p. 111-131. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a07.pdf>
- Hart, C.W. M. (2012). Los experimentos de Hawthorne. Revista Cubana de Salud Pública, 38(1), 156-167. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662012000100015&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662012000100015&lng=es&tlng=es)



- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En: Lopezosa C, Díaz-Noci J, Codina L, editores *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra. p. 88-97. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/44605>
- Luciani Toro, L. R. y Zambrano Morales, Á. A. (2020). *Pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad: hacia la construcción de una nueva episteme*. Editorial Universo Sur. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauevg/131884?page=12>
- Mantulak-Stachuk, M. J., y Hernández-Pérez, G. D. (2018). Capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico. Un enfoque en la gestión tecnológica en PyMEs de la madera. *Ingeniería Industrial*, 39(2),160-169. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458488006>
- Martínez Martínez, A. (2021). Impacto de la COVID-19 en la producción, empleo y digitalización de empresas en Guanajuato: una primera aproximación. *Nova scientia*, 13(spe). <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2795>
- Morales-Alquicira, A., Rendón-Trejo, A., y Guillén, I. (2019). Innovaciones en el entorno tecnológico actual. Industria del calzado en México y el mundo. En Sánchez-Gutiérrez, J., Vázquez, G., Pelayo, J. (Coords.). *Los sistemas de calidad en las operaciones fomentando la competitividad de las empresas* (89-110). Universidad de Guadalajara. <https://bit.ly/3QMgWYG>
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización* (J.M. Orenge, Trad.; 1ª ed.). México: Alfaomega. (obra original publicada 1986). [http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/IMAGENES\\_DE\\_LA\\_ORGANIZACION.pdf](http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/IMAGENES_DE_LA_ORGANIZACION.pdf)

Morin (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Nelson, R. R., y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change* (digitally reprinted). Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard Univ. Press.  
[http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf\\_2/Dosi\\_1\\_An\\_evolutionary-theory-of\\_economic\\_change..pdf](http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of_economic_change..pdf)

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020). México y la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos. Recuperado de:  
[https://www.ilo.org/mexico/publicaciones/WCMS\\_757364/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/mexico/publicaciones/WCMS_757364/lang--es/index.htm)

Pérez-Calle, R.D, García-Casarejos, N., & García-Bernal, J. (2021). La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 5-24.  
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01>

Porter M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (MA, de la Campa, trans.) Rei Argentina, S.A. (Obra original publicada en 1985).

Robledo, J., Vergara, F., Del Rio, J. & Martínez, O. (2020). Capacidades Dinámicas: Reflexión Teórica desde el Campo de la Estrategia, 9(9), p 21-31. <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/434/543>

Ruiz, J.I. (2012). *Metodología de la Investigación cualitativa*. Universidad Deusto. Bilbao.  
<https://books.google.es/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=copy-right&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Stein, G. (2004). *Management y el arte de gobernar según Peter Drucker*. Harvard Deusto. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecauveg/titulos/97453>
- Sfez, L. (1995). *Crítica de la comunicación* (A. Leal, Trad.; 1ª ed.). Amorrortu editores. (Original publicado 1988). <https://vbook.pub/documents/sfez-lucien-critica-de-la-comunicacion-pdf-lon36ke75ew3>
- Taylor, F. W (1986). *Principios de la administración Científica*. Buenos Aires Argentina: El Ateneo.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Terán, A., Dávila, G., y Castañón, R. (2019). Gestión de la tecnología e innovación: un Modelo de Redes Bayesianas. *Economía: teoría y práctica*, (50), 63-100. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/502019/teran>
- Useche, M., Salazar, F., Barragán, C., y Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, 2(Especial), 59-86. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>

- Vega, C. (2015). Reconocimiento de la Gestión Tributaria de las empresas en Xalapa, Veracruz como un elemento para medir su competitividad. [Tesis Doctoral, Universidad Veracruzana]. <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/40585>
- Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío- México. *Management Review*, 3(2), 1–13. <https://doi.org/10.18583/umr.v3i2.114>
- Zahra, S. A., y George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185. <https://doi:10.2307/4134351>
- Zapata, G. J., y Mirabal, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782018000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782018000100005)
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi:10.1287/orsc.13.3.339.2780>