

Capítulo 11. La resiliencia en las micro y pequeñas empresas, un análisis desde la transformación gerencial en tiempos de desafíos.

Giovanni Orantes Morales
Beatriz Marlene Cancino Molina
Lillian Gutiérrez Berríos
Vanessa Vivas Ramos

Universidad Tecnológica de la Selva

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.20.11](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.20.11)

Resumen

La investigación tiene como objetivo comparar el cambio resiliente en las micro y pequeñas empresas de Ocosingo, Chiapas, mediante la transformación gerencial. Es un estudio de enfoque cuantitativo y comparativo de los años 2020 y 2024, y revela que las mypes han utilizado la transformación gerencial para adaptarse resilientemente a escenarios de incertidumbre, destacando mejoras en la detección y atención de nuevos clientes, logística y distribución.

Palabras clave

Transformación gerencial, resiliencia, micro y pequeñas empresas

Introducción

La investigación tiene como objetivo: comparar el comportamiento resiliente en las micro y pequeñas empresas por medio de la transformación gerencial en las mypes de Ocosingo, Chiapas; con el uso de las variables: planeación, organización, dirección y control; las cuales son analizadas de forma cuantitativa y comparativa en los años 2020 y 2024 para saber cómo evolucionaron las mypes en cuatro años, teniendo como fenómeno la pandemia de Covid-19.

En el municipio de Ocosingo, Chiapas; no existe un estudio que compare a las mypes desde el enfoque de la transformación gerencial, no se conoce su capacidad de adaptación para afrontar de forma rápida eventos a gran escala y escenarios adversos. En datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía la población del municipio es de: 234,661 habitantes, la población económicamente activa es del 64.1 %, solo el 6.5 % de la población tiene acceso a educación superior (INEGI, 2024) Actualmente en el municipio hay 5,730 micro y pequeñas empresas. (INEGI, 2024)

Revisión de la Literatura

Martínez (2016), explica que la transformación gerencial, son los cambios implementados en las estructuras de liderazgo, procesos y estrategias de una empresa, con el fin de mejorar su eficiencia y capacidad de adaptación frente a situaciones complejas. En el texto del mismo autor, se determinan variables como la planeación, organización, dirección y control, que serán ejecutadas por los directores o gerentes.

El estudio de Vasquez, Parrales y Morales (2021), concluye que las mypes en su mayoría no aplican una buena gestión administrativa, teniendo un déficit de conocimiento acerca de los procesos administrativos, generando poca competitividad y productividad. Mencionan también que las mypes mueren a los 5 años de su creación.

En texto de Leyva (2014 citado en Muñoz et al. 2024) explican que:

el conocimiento y la información que el director de una organización tenga de los diversos aspectos internos de su empresa, así como aquellos del entorno relacionados con el sector, su mercado, la competencia y hasta aquellas tendencias transnacionales sobre competitividad, desarrollo de mercados, avances tecnológicos e innovación, además de las habilidades que en función de la experiencia y el aprendizaje organizacional mejoran el valor que se ofrece al mercado, y que pueden ser difícilmente imitables, fundamentan la eficacia en la toma de decisiones y el uso de recursos en la dirección de estrategias dirigidas a promover innovación, competitividad y sostenibilidad (p. 56).

Recientemente el mundo vivió una crisis de salud que aceleró la necesidad de las mype de adaptarse a cambios e implementar transformaciones efectivas que aseguren su supervivencia, con base en las conclusiones del estudio de Ibarra, Paredes y Carrillo (2022) se puede determinar que: las mypes necesitan incluir en sus procesos de gestión actividades que aumenten su competitividad empresarial, sobre todo en los tiempos de incertidumbre que dejó la pandemia y que también impulsó la resiliencia en éstas.

Smallbone et al. (2012) y Branicki et al. (2018) citados en Cruz-Coria (2021) señalan que los efectos de la pandemia son especialmente severos sobre las micro y pequeñas empresas, incluso se argumenta que su capacidad para mostrar resiliencia es menor que el de las grandes empresas a razón de su tamaño, a los limitados recursos internos y a su bajo poder de negociación.

Hedner et al. (2011 citado en Cruz-Coria 2021) menciona que: El término Resiliencia organizacional ha sido utilizado para describir las acciones o estrategias de entidades como empresas, comunidades y gobiernos para responder y recuperarse o afrontar rápidamente eventos de amplia diversidad y escala, tales como desastres naturales, pandemias globales, ataques terroristas, inestabilidad política, entre otros que crean desafíos para la supervivencia de dichas entidades.

De acuerdo con Ayala y Manzano (2014 citados en Cruz-Coria 2021), la Resiliencia Organizacional es “un proceso de adaptación dinámica que permite a los emprendedores seguir mirando hacia el futuro a pesar de las duras condiciones del mercado y, a pesar de los eventos desestabilizadores que deben enfrentar continuamente”.

En palabras de Mantzavinos (2001 citado en Martínez, González y Ávila 2024) la resiliencia empresarial se argumenta desde los individuos que la conforman, siendo éstos capaces de crear soluciones distintas a problemas existentes, o bien, soluciones nuevas a problemas inesperados. Los cambios adaptativos internos son consecuencia de la interacción cotidiana de las organizaciones con el entorno Morales (2009 citado en Martínez, González y Ávila 2024).

En su estudio Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez (2021) mencionan que una organización es resiliente cuando logra la capacidad de resistir ante una crisis y sobrellevar de manera exitosa, encarar ante los cambios y conflictos, todo esto como camino hacia el éxito y no solamente como mecanismo de supervivencia. En el mismo estudio mencionan que las crisis pueden liberar el potencial real de una empresa, siendo muchas veces la principal causa de innovación y creatividad.

Davidson (2000) y Gunasekaran et al.(2011) citados en Cruz-Coria (2021), señalan que: a pesar de los efectos negativos generados por la pandemia, las mypes han encontrado una

variedad de formas para ajustarse a la situación dado su tamaño y flexibilidad estas transformaciones van desde cambios en los procesos de trabajo, la transición al teletrabajo, la adopción de las tecnologías para acceder a nuevos consumidores hasta cambios en el giro empresarial.

En una de sus aportaciones Serna-Silva, et al. (2018 citado en Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez 2021), mencionan que: las organizaciones que desarrollan ventajas competitivas que las hacen diferentes a las demás y que no tuvieron este distintivo de resiliencia, tienen ciertas características; la primera es que toda empresa resiliente tiene un esfuerzo constante y orientado a una mayor resistencia ante una adversidad; la segunda característica es que presentan un buen conocimiento del entorno y de las amenazas y oportunidades que se presentan; la tercera, tienen un compromiso hacia la gestión de las vulnerabilidades clave; y la cuarta, presentan una cultura proactiva de las capacidades de adaptación.

Un estudio de Montenegro y Chaluiza, (2021) menciona que: el reto de las micro empresas en Latinoamérica consiste en superar los modelos de gestión rígidos que se orientan al cumplimiento de objetivos mediante el uso de herramientas tradicionales que lo único que hacen es frenar su desarrollo.

Finalmente, la revisión de la literatura no arroja un estudio precedente que analice las funciones gerenciales como generadoras de resiliencia organizacional. Esta investigación busca identificar la adaptación que han tenido las mypes comparando los años 2020 y 2024.

Metodología

El estudio es de enfoque cuantitativo y comparativo con un alcance correlacional, a través del análisis de diferencia de grupos del año 2020 y 2024. Tiene por objetivo general: comparar el comportamiento resiliente en las micro y pequeñas empresas por medio de la transformación gerencial.

Se plantean las siguientes hipótesis de investigación de comparación de grupos:

H1. Las mypes de Ocosingo en el 2024 no presentan diferencias significativas en su adaptación con el uso de la transformación gerencial en comparación con el año 2020.

H2. En las mypes de Ocosingo en el 2024 existe mayor adaptación de la variable planeación, con el uso de la transformación gerencial, en comparación al año 2020.

H3. En las mypes de Ocosingo en el 2024 existe mayor adaptación de la variable organización, con el uso de la transformación gerencial, en comparación al año 2020.

H4. En las mypes de Ocosingo en el 2024 existe mayor adaptación de la variable dirección, con el uso de la transformación gerencial, en comparación al año 2020.

H5. En las mypes de Ocosingo en el 2024 existe mayor adaptación de la variable control, con el uso de la transformación gerencial, en comparación al año 2020.

Para el levantamiento de información en el año 2020 se utilizó el cuestionario y resultados de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios RELAYN (Peña, et al., 2020), se aplicaron 412 instrumentos a directores de micro y pequeñas empresas, con un nivel de confianza de 95 %, un margen de error de 5 %, y variabilidades positivas y negativas de 50 %. De los directores entrevistados, 51.5 % son hombres, con una edad promedio de 38.3 años y 56.6 % son casados. Entre ellos, 8.7 % no terminó la primaria, 15.4 % terminó ese nivel escolar, 25.9 % completó la secundaria, 29 % el bachillerato, 19.2 % la licenciatura y 1.8 % estudió un posgrado. Con respecto al tiempo que le dedican a la empresa, se obtuvo que en promedio son 8.1 horas al día (Gutiérrez, et al., 2021).

Para el año 2024 se utilizó el cuestionario y resultados de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios RELAYN (Peña y Aguilar, 2024), se aplicaron 412 instrumentos a directores de las micro y pequeñas empresas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, más una probabilidad estimada de $p = 0.5$ (50%). La mayoría de los negocios (57.9%) pertenece al giro comercial, un 31.7% a la prestación de servicios y sólo 10.4% a la producción de manufacturas; la antigüedad del 25.7% de los negocios es menor a tres años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 36 trabajadores; el 98.7% de las empresas emplean de 1 a 10 trabajadores y el 86% tiene en su plantilla de 1 a 10 mujeres, mientras que en el 79.5% colaboran de 1 a 5 familiares del propietario. (Cancino, et al., 2024)

Tabla 11.1

Definición conceptual y operacional de las variables.

Definición conceptual	Definición operacional
Planeación. Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito. Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos (Münch, 2014).	P1. ¿Tengo métodos eficaces para conocer a mis clientes, sus necesidades y preferencias? P2. ¿Tengo clara la misión y la visión, la comparto con el personal empleado y tratamos de realizarla? P3. ¿Planteo objetivos concretos que tenemos que lograr en mi empresa? P4. ¿Realizo actividades para detectar y agregar nuevos clientes a mi empresa?

Definición conceptual	Definición operacional
Organización. Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. Reduce costos e incrementa la productividad (Münch, 2014).	O1. ¿Me enfoco mucho en reducir el tiempo entre que el cliente solicita y recibe mi producto o servicio? O2. ¿Me enfoco mucho en entregar mi servicio siempre en tiempo y forma? O3. ¿Me enfoco principalmente en mejorar la productividad del personal empleado? O4. ¿Desarrollo o pago para innovar la forma en la que organizo mi empresa? O5. ¿Realizo actividades para promocionar las ventas?
Dirección. Es la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa. Es la toma de decisiones, permite influir, guiar o dirigir grupos de trabajo (Münch, 2014).	D1. ¿La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy capaz? D2. ¿Me enfoco principalmente en mejorar el bienestar del personal empleado? D3. ¿En mi empresa procuramos el bienestar del personal empleado, escuchando sus necesidades, dándoles un ambiente seguro, acceso a servicios de salud y una vida personal balanceada? D4. ¿En mi empresa evitamos involucrarnos en malas prácticas como sobornos, corrupción, piratería o competencia desleal; y tampoco la permitimos en nuestros clientes y proveedores? D5. ¿La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy leal?
Control. Establecimiento de estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente. Sirve para comprobar la efectividad de la gestión. Promueve el aseguramiento de la calidad. Establece medidas para prevenir errores, reducir costo y tiempo (Münch, 2014).	C1. ¿Tengo métodos eficaces para evaluar si el precio de mis productos o servicios es adecuado? C2. ¿Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de mis productos o servicios? C3. ¿Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de la atención que le doy a mis clientes? C4. ¿Me enfoco mucho en reducir mis costos en todas las áreas de la empresa? C5. ¿Tengo muy claro el valor de lo que vendo cada mes?

Nota: Definiciones operacionales tomadas de Peña & Aguilar (2024) y Peña, Aguilar, & Posada, (2020)

El instrumento utilizado en 2020 cuenta con 49 secciones divididas en siete bloques; el instrumento utilizado en 2024 cuenta con 21 secciones divididas en 5 bloques; ambos ins-

trumentos recopilan información sobre: datos de las empresas, información del directivo, insumos del sistema, procesos del sistema y resultados del sistema de la mype; para la valoración de respuestas se utilizó la escala de Likert. En los dos instrumentos existen cuestionamientos iguales, que son parte de las funciones de la Transformación Gerencial, y que están mencionados en las variables operacionales (Tabla 11.1) por ser los puntos de comparación entre las mypes. La fiabilidad y correlación de las preguntas del cuestionario 2020 se describen en la Tabla 11.2, el alfa de Cronbach es de 0.890, la omega de McDonald es de 0.890. En la Gráfica 11.1, se observa el mapa de correlación entre los factores, siendo una correlación positiva.

Tabla 11.2

Análisis de Fiabilidad- instrumento 2020

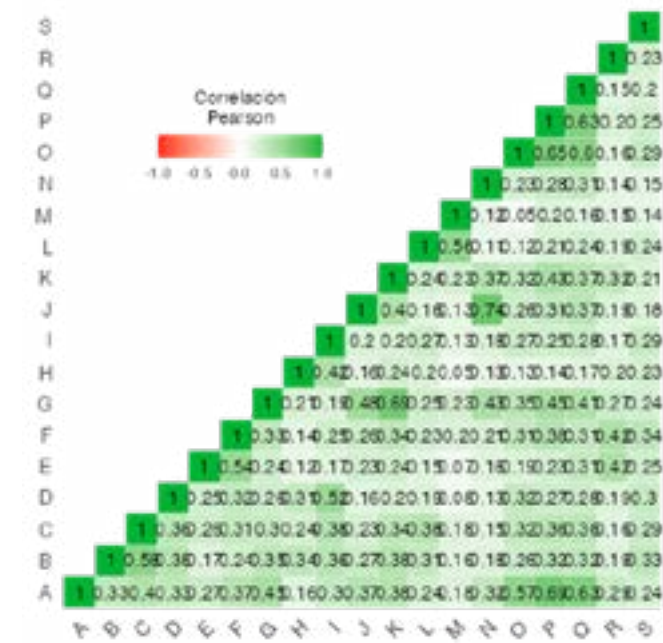
Estadísticas de Fiabilidad de Escala

	Media	DE	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
escala	3.80	0.681	0.890	0.890

Nota: Tomado de The Jamovi Project . Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

Gráfica 11.1

Mapa de calor de Correlación, cuestionario 2020



Nota: Tomado de The Jamovi Project . Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

La fiabilidad y correlación de las preguntas del cuestionario 2024 se describen en la Tabla 11.3, el alfa de Cronbach es de 0.873, la omega de McDonald es de 0.883. En la Gráfica 11.2, se observa el mapa de correlación entre los factores, siendo una correlación positiva.

Tabla 11.3

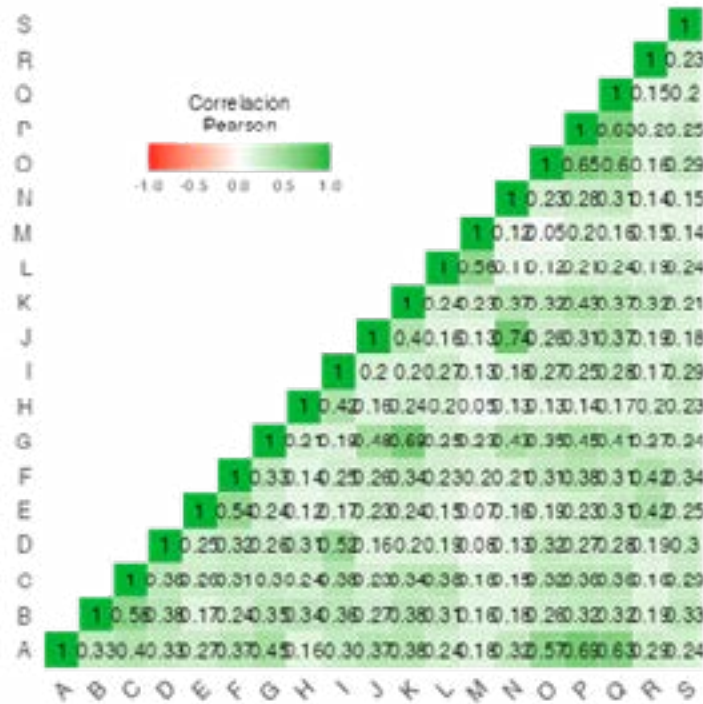
Análisis de Fiabilidad - instrumento 2024

Estadísticas de Fiabilidad de Escala				
	Media	DE	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
escala	4.21	0.487	0.873	0.883

Nota: Tomado de The Jamovi Project . Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

Gráfica 11.2

Mapa de calor de Correlación



Nota: Tomado de The Jamovi Project . Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

Resultados

Las preguntas del instrumento valoran la aplicación de la Gerencia Transformacional para la adaptación de las mypes, el análisis descriptivo de los datos (Tabla 11.4 y 11.5) describe

que: las variables planeación, dirección y control tienen un incremento en su aplicación en comparación con el 2020. La variable organización tiene una disminución en su aplicación.

Tabla 11.4

Descriptivas 2020

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.80	3.75	3.88	3.49	3.75	3.33	3.02	4.01	4.27	3.84	3.88	3.67	3.68	3.99	3.88	3.95	3.97	4.09	3.80
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00*	4.00	4.00	4.00	4.00
Desviación estándar	1.05	1.24	1.14	1.29	1.28	1.34	1.36	1.07	0.908	1.23	1.18	1.25	1.34	1.22	1.64	1.61	1.02	1.05	1.19
Mínimo	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
W de Shapiro-Wilk	0.786	0.779	0.767	0.805	0.776	0.847	0.876	0.743	0.876	0.757	0.765	0.791	0.772	0.738	0.756	0.743	0.737	0.704	0.755
Valor p de Shapiro-Wilk	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001

* Existe más de una moda, solo se reporta la primera

Nota: Tomado de The Jamovi Project (2024). Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

Tabla 11.5

Descriptivas 2024.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
N	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.26	4.24	4.24	4.02	4.34	4.48	4.33	3.48	3.84	4.35	4.29	4.07	4.25	4.38	4.27	4.33	4.35	4.10	4.38
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
Moda	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
Desviación estándar	0.819	0.871	0.803	1.03	0.782	0.682	0.790	1.24	1.13	0.780	0.818	0.932	0.898	0.799	0.648	0.798	0.798	0.957	0.772
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
W de Shapiro-Wilk	0.703	0.773	0.785	0.623	0.734	0.708	0.747	0.888	0.651	0.732	0.760	0.808	0.741	0.786	0.738	0.740	0.741	0.795	0.740
Valor p de Shapiro-Wilk	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001

Nota: Tomado de The Jamovi Project (2024). Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

Al realizar el análisis comparativo de cada una de las variables, se observa que en la variable Planeación (Tabla 11.6) En todos los pares de datos (P1, P2, P3, P4), hay una diferencia altamente significativa entre las medias de 2020 y 2024, con un valor $p < 0.001$.

Tabla 11.6

Prueba T-planeación, para Muestras Apareadas

			estadístico	gl	p	Diferencia de medias	EE de la diferencia
P1-2020	P1-2024	T de Student	-5.55	411	< .001	-0.364	0.0656
P2-2020	P2-2024	T de Student	-6.42	411	< .001	-0.490	0.0763
P3-2020	P3-2024	T de Student	-5.28	411	< .001	-0.357	0.0675
P4-2020	P4-2024	T de Student	-6.43	411	< .001	-0.529	0.0823

Nota: Tomado de The Jamovi Project (2024). Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

Para el análisis comparativo de la variable organización (Tabla 11.7), los valores O1, O2, O3, O4 tienen diferencias altamente significativas por ser < 0.001 , el valor O5 tiene un valor de 0.050 es significativo, encontrándose dentro del umbral de aceptación.

Tabla 11.7

Prueba T Organización- para Muestras Apareadas

			estadístico	gl	p	Diferencia de medias	EE de la diferencia
O1-2020	O1-2024	T de Student	-8.30	411	< .001	-0.600	0.0722
O2-2020	O2-2024	T de Student	-12.30	411	< .001	-0.959	0.0779
O3-2020	O3-2024	T de Student	-12.72	411	< .001	-1.051	0.0826
O4-2020	O4-2024	T de Student	-3.29	411	< .001	-0.243	0.0737
O5-2020	O5-2024	T de Student	-1.65	411	0.050	-0.102	0.0618

Nota: Tomado de The Jamovi Project (2024). Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

El resultado de la variable Dirección (Tabla 11.8) muestra que, en todos los pares de datos (D1, D2, D3, D4 Y D5), hay una diferencia altamente significativa entre las medias de 2020 y 2024, con un valor $p < 0.001$.

Tabla 11.8

Prueba T- Dirección, para Muestras Apareadas

			estadístico	gl	p	Diferencia de medias	EE de la diferencia
D1-2020	D1-2024	T de Student	-7.03	411	<.001	-0.510	0.0725
D2-2020	D2-2024	T de Student	-5.87	411	<.001	-0.413	0.0703
D3-2020	D3-2024	T de Student	-5.34	411	<.001	-0.405	0.0759
D4-2020	D4-2024	T de Student	-6.95	411	<.001	-0.578	0.0831
D5-2020	D5-2024	T de Student	-5.77	411	<.001	-0.388	0.0673

Nota: Tomado de The Jamovi Project (2024). Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

El resultado de comparación de la variable Control, muestra que los pares de datos: C1, C2, C3 y C5, tienen una diferencia altamente significativa entre los años 2020 y 2024. Para el caso del par de datos C4-2020 y C4-2024, el valor $p = 0.417$ es mayor que 0.05, lo que indica que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre estos dos grupos.

Tabla 11.9

Prueba T- Control, para Muestras Apareadas

			estadístico	gl	p	Diferencia de medias	EE de la diferencia
C1-2020	C1-2024	T de Student	-5.859	411	<.001	-0.3883	0.0663
C2-2020	C2-2024	T de Student	-6.221	411	<.001	-0.3859	0.0620
C3-2020	C3-2024	T de Student	-6.006	411	<.001	-0.3786	0.0630
C4-2020	C4-2024	T de Student	-0.209	411	0.417	-0.0146	0.0697
C5-2020	C5-2024	T de Student	-8.119	411	<.001	-0.5728	0.0705

Nota: Tomado de The Jamovi Project (2024). Jamovi (versión 2.4) [computer software]. <https://www.jamovi.org>.

Discusión

Analizando los datos se determina que la Hipótesis 2 se acepta, toda vez que en aspectos de planeación las mypes de Ocosingo, utilizan la transformación gerencial para adaptarse de forma resiliente a los escenarios post-pandemia, al realizar las muestras pareadas se identifica que: la diferencia de medias más alta se observa en el cuestionamiento P4: Realiza actividades para detectar y agregar nuevos clientes.

A pesar de que en el cuestionamiento O5: Realizó actividades para promocionar las ventas, se encuentra dentro del límite establecido de aceptación, se considera aceptada hipó-

tesis 3 de Organización, los cuestionamientos 01, 02, 03, y 04, están en valores significativos altos de adaptación al cambio, aunque para el año 2024 los aspectos de Innovación en la forma de Organización de la empresa y Promoción de ventas existió una falta de importancia para realizar la actividad, en comparación con el año 2020.

Derivado del análisis la hipótesis 4 es aceptada, porque la variable Dirección muestra diferencias significativas en favor del crecimiento de las mypes después de la pandemia, se observa que los directores realizan principalmente actividades para evitar las malas prácticas, delitos y competencia desleal en su entorno interno y externo; de igual forma, pero en menor proporción: se preocupan por tener un equipo de trabajo leal y efectivo, buscan la motivación y la integración de personal.

Aunque en el cuestionamiento C4 referente a la reducción de costos de la variable Control, no existe evidencia significativa entre 2020 y 2024 con resultados similares, la hipótesis 5 se acepta; para esta variable el cuestionamiento C5: Tengo muy claro el valor de lo que vendo cada mes, tiene valores bajos de aplicación por parte de los directores de las mypes.

Conclusiones

En general las micro y pequeñas empresas de Ocosingo, han ido adaptando sus procesos para poder enfrentar los escenarios, el estudio muestra de forma profunda las actividades que han realizado y en las cuales ponen un especial esfuerzo.

En organización, se identificó que después de la pandemia, centraron su esfuerzo y preocupación en otorgar un mejor servicio al cliente, probablemente porque el uso de las tecnologías de información, que promovieron que la comunicación sincrónica creciera y utilizara formas de respuesta rápidas, y con clara atención en las necesidades específicas del consumidor. Se observa también, que pusieron atención en utilizar nuevas redes de distribución, con más alcance y menor tiempo de espera. De igual forma, se observa la preocupación por mejorar la productividad del personal, aunque no se conoce si promueven alguna otra forma de trabajo específica.

Siempre existirán áreas de mejora, por ejemplo: en la variable organización, podrían ahorrar tiempo y mejorar la productividad mediante la sistematización e innovación de procesos. En la variable control, hay oportunidad para innovar en la forma de operación y registro de los costos y gastos, de esta forma sabrán cuánto dinero ingresa y cuáles son sus utilidades.

En referencia a lo mencionado por Martínez (2016) las mypes de Ocosingo si promueven cambios en sus estructuras de liderazgo, procesos y estrategias, buscan mejorar su

capacidad de adaptación, es decir aplican la transformación gerencial, aunque probablemente muchos tienen conocimientos empíricos.

La investigación es congruente por lo propuesto por Cruz-Coria (2021) las mypes de Ocosingo, han encontrado una variedad de formas para ajustarse a la situación dado su tamaño y flexibilidad. Estas transformaciones van desde cambios en los procesos de trabajo y la adopción de las tecnologías (como redes sociales) para acceder a nuevos consumidores.

Finalmente, las micro y pequeñas empresas de Ocosingo parecen tener resiliencia organizacional, por su adaptación dinámica, que les permite tener una visión de futuro a pesar de las condiciones económicas y de mercado que han tenido que enfrentar, y de eventos destabilizadores que ocurren en su entorno, esto basado en Cruz-Coria (2021). La investigación da origen a realizar estudios específicos por cada una de las variables de la Transformación Gerencial, y medir el grado de flexibilidad y adaptación para enfrentar un nuevo desafío.

Referencias.

- Cancino, B. M., Gutiérrez, L. B., Orantes, G. M. y Vivas, V. R. (2024). La ventaja competitiva: una perspectiva desde la teoría de sistemas. Micro y pequeñas empresas en Ocosingo, Chiapas, México. En R. B. Paredes, J. M. Ferrales, Z. G. Aydee, & D. Q. Avilés, LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE SISTEMAS. RESULTADOS DE UNA INVESTIGACIÓN CON DIRECTIVOS DE LATINOAMÉRICA. TOMO I. México: McGraw Hill.
- Cruz-Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19 Organizational resilience of the micro and small tourist enterprises of Pachuca de Soto, Hidalgo, in the face of COVID-19. Nova scientia, 13(27), <https://doi.org/10.21640/ns.v13i27.2869>.
- Gutiérrez, L. B., Nájera, L. C., Orantes, G. M. y Cancino, B. M. (2021). Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas de Ocosingo, Chiapas. En A. H. Fernández, A. V. Reyes, J. U. Demesa, & M. V. Gómez, Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en Latinoamérica (págs. 40-46). México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, L. M., Paredes, D. Z. y Carrillo, E. C. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas: COVID-19 's impact on the variables that determine Mexican micro, small and medium companies' competitiveness. Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica,, 6(1), <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>.
- INEGI. (18 de 07 de 2024). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de DENUE: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (19 de noviembre de 2024). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

- Münch, L. (2014). Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Martínez , F. R. (2016). La transformación gerencial. México: Patria.
- Martínez, J. M., González, D. M. y Ávila, A. A. (2024). Resiliencia empresarial y COVID. Un estudio local para el estado de Chihuahua, México. Economía, Población y Desarrollo.(80), <https://doi.org/10.20983/epd.2024.80.1>.
- Montenegro, E. C. y Chaluisa, S. C. (2021). la post pandemia: caso Latinoamérica Business Management in the post-pandemic: case of Latin America. Tesla Revista Científica,, 1(2), <https://doi.org/10.55204/trc.v1i2.3>.
- Muñoz, R. R., López, A. H., Ortiz, G. C. y Tellez , C. V. (2024). El director como factor de permanencia en las mypes.: The director as a factor of permanence in the market of the MSEs. Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica, 8(2), <https://doi.org/10.46990/relayn.2024.8.2.1540>.
- Ortiz-Fajardo, H. y Erazo-Álvarez, C. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas Business Resilience in Times of Pandemic: Challenges and Challenges for Microenterprises. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 6(12), <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1293>.
- Peña , N. A. y Aguilar, O. R. (2024). Estrategia metodológica para analizar la ventaja competitiva, una perspectiva desde la teoría de sistemas aplicada en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. En La ventaja competitiva de la micro y pequeña empresa desde la perspectiva de la teoría. (M. G. Hill, Ed.)
- Peña, N. A., Aguilar, O. R. y Posada, R. V. (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en micro y pequeñas empresas de Latino América. In Ó. C. Aguilar, N. B. Peña, R. Posada, A. Fernández, A. Reyes, J. C. Demesa, & M. Á. Gómez (Eds.), Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas. (M. G. Hill, Ed.) Ciudad de México.
- The Jamovi Project. (2024). Jamovi (versión 2.4) [computer software]. [https:// www.jamovi.org](https://www.jamovi.org).
- Vasquez , G. P., Parrales, D. P. y Morales, V. C. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. Publicando, 8(31), <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>.