



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“Impacto de la pandemia en la estructura organizacional de  
una empresa automotriz de Cuernavaca”**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de Licenciado en Administración

Presentan

**Javier Ulises Estrada Corona**

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo



CUERNAVACA, MORELOS

NOVIEMBRE 2022

## **Agradecimientos**

Primero que nada quiero agradecer a Dios por la vida que me ha dado, por la familia que me concedió en la cual crecí lleno de amor, cariño, paz y un inmenso apoyo incondicional por parte de mi valiente, honorable, trabajador, honesto y gran maestro y mi ejemplo a seguir el profesor Víctor Ulises Estrada Santana, a mi amorosa, comprensiva, leal, sabia, valerosa y gran mujer Carla Beatriz Corona Moreno, de igual manera quiero agradecer a mis abuelitos por su apoyo incondicional, a mi abuelito Demetrio Estrada Bustos por siempre apoyarme en toda mi vida, cuidarme y aconsejarme, a mi abuelito el doctor Javier Corona Olascoaga por enseñarme a ser una persona noble con gran corazón, por siempre enseñarme a buscar a dios y siempre tenerlo en mi corazón y a siempre seguir el camino recto, a mi dulce abuelita la maestra María Antonieta Moreno Pérez que siempre me cuido, mimo, protegió y me enseñó en conjunto con toda mi familia ser siempre un hombre de bien que solo puede hacer lo correcto, de igual manera agradezco a mi amada abuelita la maestra Catalina Pastrana por haberme amado incondicionalmente y siempre brindarme toso su amor incondicional duerante mi niñes a la cual aun la llevo en mi corazón, también agradezco a mi pequeña hermana, a mi chaparrita que me acompañó riendo, jugando y siendo mi cómplice des de nuestra niñes, te amo hermanita, de igual manera quiero agradecer a todos mis compañeros de la carrera y preparatoria por siempre apoyarme y hacerme pasar buenos momentos durante mi formación académica. Quiero agradecer a mi dulce novia, a mi niña que apoyo incondicionalmente en mis desvelos, quien siempre estuvo a mi lado como soporte y apoyo a la cual tengo un inmenso amor por ella.

También agradezco a todas esas personas que dios ha puesto en mi camino ya sea directa o indirectamente en mi camino.

**GRACIAS POR TODO MI DIOS.**

## **ÍNDICE METODOLÓGICO**

### **RESUMEN**

### **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.**

- 1.1. Planteamiento del problema.
- 1.2. Justificación
- 1.3. Objetivos
  - 1.3.1. Objetivo general
  - 1.3.2. Objetivos específicos
- 1.4. Hipótesis

### **CAPÍTULO II. MARCO TEORICO SOBRE LA ADMNISTRACION DE ORGANIZACIONES.**

- 2.1 El concepto de impacto.
- 2.2 Que es la pandemia.
- 2.3 Impacto de la pandemia en las organizaciones.
- 2.4 Que es la estructura organizacional.
- 2.5 Teoría General de Sistemas y sus aportes para el estudio de las estructuras y contingencias del entorno.
- 2.6 Teoría de la Contingencia y sus aportes.
- 2.7 Teoría de la Contingencia Estructural y sus aportes.

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

- 3.1 Tipo y Diseño de Investigación
- 3.2 Definición de la Unidad de Análisis
- 3.3 Definición de la Población
- 3.4 Definición de la Muestra
- 3.5 Definición y Operacionalización de Variables
- 3.6 Definición del Instrumento de Recolección de Datos
- 3.7 Constitución del Instrumento
- 3.8 Validación del Instrumento

### **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

- 4.1 Historia de la Empresa en Morelos
- 4.2 Antecedentes
- 4.3 Misión y visión
- 4.4 Estructura orgánica
- 4.5 Características organizacionales de la Empresa
- 4.6 Análisis de resultados

5. CONCLUSIONES
6. RECOMENDACIONES
7. FUENTES CONSULTADAS

## Contenido

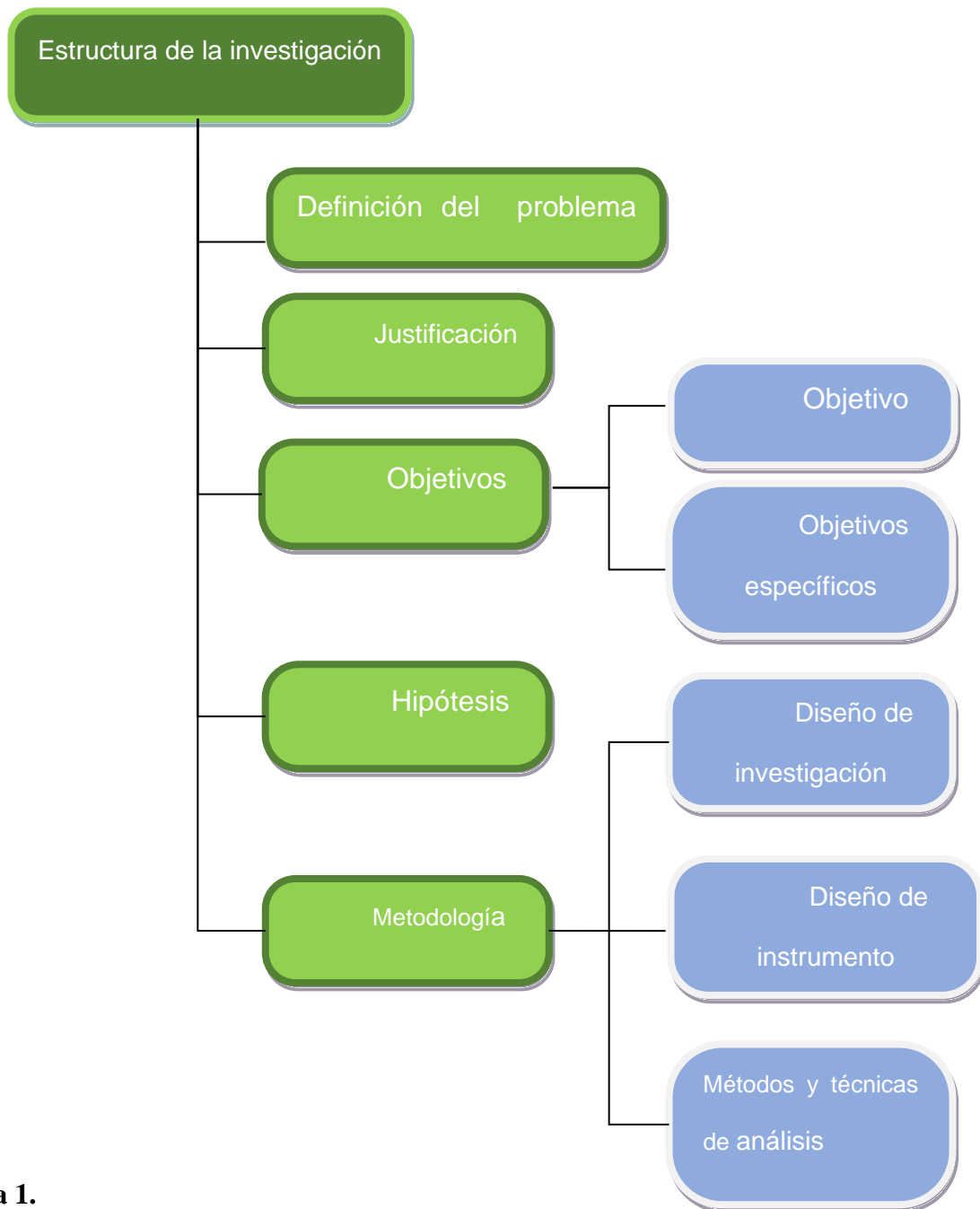
CAPÍTULO I.....	7
1.1 Planteamiento del problema. ....	8
1.2. Justificación.....	12
1.3 Objetivos. ....	17
1.4 Hipótesis .....	18
1.5 Variables. ....	19
CAPÍTULO II.....	20
2.1 Concepto de impacto. ....	22
2.2 Qué es la pandemia. ....	23
2.3. Impacto de la pandemia en las organizaciones. ....	25
2.4 Que es la estructura organizacional.....	29
2.5 Teoría General de Sistemas y sus aportes para el estudio de las estructuras y contingencias del entorno.....	30
2.6 Teoría de la Contingencia y sus aportes. ....	35
2.7 Teoría de la Contingencia Estructural y sus aportes.....	37
CAPÍTULO III.....	40
3.1 Tipo y Diseño de Investigación. ....	41
3.2 Definición de la Unidad de Análisis .....	42
3.3 Definición de la Población.....	43
3.4 Definición de la Muestra .....	44

3.5 Definición del Instrumento de Recolección de Datos .....	45
3.6 Validación del Instrumento .....	47
3.7 Recolección de la Información. ....	51
Capítulo IV.....	52
4.1 Historia de la Empresa en Morelos. ....	53
4.2 Antecedentes .....	56
4.3 Misión y visión.....	59
4.4 Estructura orgánica .....	60
4.5 Características organizacionales de la Empresa .....	61
4.6 Análisis de resultados .....	65
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	80

# CAPÍTULO I.

## Estructura De La Investigación

*Mapa conceptual del capítulo I.*



**Figura 1.**

*Estructura de la investigación.*

## 1.1 Planteamiento del problema.

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia por Covid-19 (SARS-CoV-2), un virus detectado por primera vez el 8 de diciembre de 2019 en Wuhan, provincia de Hubei, China. De acuerdo con la OMS (2020) este es un virus proveniente de la familia *coronaviridae* y hasta ahora existen diferentes hipótesis sobre el origen de este virus, siendo la más aceptada la evolución de un virus de murciélago, el cual fue transmitido al ser humano a través de un huésped intermediario, el pangolín.

Una pandemia es una emergencia sanitaria que sucede cuando se propaga una enfermedad a nivel mundial y no logra ser controlada de inmediato. Cuando surgieron las primeras noticias respecto a los contagios por este virus los gobiernos de todo el mundo se encontraban sumamente preocupados pues la proliferación del virus estaba siendo sumamente rápida y ocasionando miles de pérdidas humanas y económicas.

El coronavirus, de acuerdo con la OMS (2020), es un virus que puede causar enfermedades tanto en humanos como en animales, en algunos casos, con características que van desde un resfriado común hasta la dificultad de respirar, mostrando una sintomatología como fiebre muy alta, dolor de cabeza, tos seca, cansancio, dolor de garganta, malestar general, y en algunos casos neumonía.

Esta enfermedad comenzó a expandirse primero China, terminando en un contagio de todos los países, ocasionando una pandemia mundial, para lo cual, todos los gobiernos optaron por declarar una cuarentena global con la intención de frenar así los contagios, pero esto tuvo repercusiones, pues lo que se pensaba frenar en 40 días terminó prolongándose cada vez más causando un colapso en la economía mundial.

“Se ha advertido sobre los efectos a corto, mediano y largo plazo, lo que puede traducir como mayor desempleo, menores salarios e ingresos, aumento en la



pobreza, mayores costos, fragmentación y desigualdades de acceso a sistemas de salud, quiebra de empresas, reducción de inversión privada, menor crecimiento económico y deterioros tanto de las capacidades productivas como del capital humano” (Zárate & Sánchez, 2021).

En México, se advirtió que alrededor de 100 mil negocios podrían cerrar de manera permanente, pues estar en cuarentena significaba no salir de casa más que para lo esencial como por ejemplo comprar medicamentos, ir a consulta médica, comprar víveres entre otras cosas que lo ameritaban, por obvias razones las actividades sociales quedaron suspendidas en su mayoría.

La incertidumbre provocó que miles de comercios, prestadores de servicios e industrias que se encontraran trabajando quizá al 20% o 40% de su capacidad total instalada llegaran incluso a la necesidad de parar sus actividades y su producción de manera total, pues los contagios eran cada vez más y el miedo estaba presente en cada uno de los individuos pues ya se escuchaban miles de muertes por contagio de Covid y en ese momento salvaguardar sus vidas era indispensable.

Uno de los tantos sectores económicos del país que fueron afectados severamente por la emergencia sanitaria desatada por la pandemia a nivel mundial ha sido la industria automotriz,

“México ocupa la posición número 9 a nivel mundial como productor de vehículos y es el sexto exportador más importante del mundo de este tipo de bienes. Este sector aporta el 3.0% del Producto Interno Bruto (PIB) total y el 17.2% del PIB Manufacturero. El empleo directo que genera representa el 16.4% del total manufacturero.” (Secretaría de Economía - Automotriz, s. f.)

Ya que la pandemia, las organizaciones debieron hacer frente a la tensión e incertidumbre y comenzar a considerar que la estabilidad y supervivencia debía asumir procesos de cambio al ser este un aspecto inevitable para las organizaciones y debía formar parte de la vida de esta, ya que la adaptación a una nueva forma de trabajo dependía de su ingreso de capital y ganancias, considerando que:

“El valor de las exportaciones automotrices por más de 60 mil millones de dólares anuales representa el 22.4% de las exportaciones totales; es la principal fuente de divisas en el país, superando las remesas de los migrantes mexicanos que trabajan en el exterior y el valor de las exportaciones petroleras.” (Secretaría de Economía - Automotriz, s. f.)

Por lo anterior, fue necesario la adopción de un proceso de cambio que incluyera la transmisión de información mediante el desarrollo de elementos esenciales que permitieran la continuidad laboral a través de entornos virtuales, llegando a la adopción y transformación de la estructura organizacional virtual con el fin único de no estancarse y continuar con la creación y venta de los productos automotrices, evitando así un mayor estancamiento económico en la empresa y el país. No obstante, se debe considerar que este aspecto además de brindar una solución a la situación actual de las organizaciones también debe añadir valor a la elaboración de actividades, así como la resolución colaborativa de problemas y por ende agregar valor a la organización misma.

Ante este entorno emergente que vivieron las empresas, para enfrentarse a la crisis generada por los impactos del Covid-19. Al hablar de un cambio, es frecuente pensar en una adaptación constante al entorno, siendo un cambio progresivo.

Lo trascendente en la presente investigación es determinar en qué medida este cambio afectó a la estructura organizacional de una empresa automotriz con sede en Cuernavaca, como afectó este cambio a su personal y que herramientas

digitales utilizaron para poder continuar con sus respectivas actividades, cuyas interrogantes de investigación se presentan a continuación:

1. ¿Cuál fue el impacto que tuvo la pandemia en la estructura laboral de dicha empresa automotriz de Cuernavaca?
2. ¿Cómo afectó el cambio a la virtualidad a su personal?
3. ¿Qué herramientas digitales implementaron para poder continuar con sus respectivas actividades laborales?

## 1.2. Justificación.

Los principales países productores de automóviles en el mundo son China, E. E. U.U., Japón, Alemania, India, México, Corea del Sur, Brasil, España y Francia, los cuales se encargan en conjunto de fabricar aproximadamente el 77.7% del total de los vehículos que se usan en el mundo. Una reconocida empresa automotriz de origen alemana tiene una participación en el mercado de más de 10 millones de unidades a nivel mundial, seguido por Toyota, Nissan, Peugeot, entre otras grandes empresas automovilísticas. (Aguilar & García, 2020).

Como se sabe estas empresas se dedican a la fabricación de estructuras automovilísticas y tanto para la elaboración y el ensamblaje se requiere de la mano de obra y de igual manera para la venta de estos productos se requiere personal que haga la promoción de estos y atienda las dudas de las personas que se acercan a preguntar sobre los autos. Este sector se vio afectado por la pandemia, pues al estar en una pandemia las personas por lo último que se preocupaban era por comprar un auto, esto fue provocando la disminución de la producción de vehículos ya que las empresas que se encargan de la venta de estos se vieron afectadas por la baja demanda de autos, dado que en ese momento lo primordial para muchos si no es que para todos fue la salud.

Aproximadamente más de la mitad de las empresas tenían cerca del 70% de su personal de ventas laborando desde casa o algunos otros fueron despedidos pues a pesar de que las ventas habían disminuido también era importante cuidar la salud de los trabajadores pues todos eran propensos a contagiarse de Covid, así que durante la primera etapa de la pandemia se tuvo que tomar esta medida porque las autoridades restringieron el aforo de personas en espacios cerrados, aunque se estimó que la pandemia no duraría mucho lamentablemente no fue así por lo que se alargó el plazo para seguir trabajando a distancia.

La necesidad de millones de trabajadores para dar respuesta a esta crisis fue acelerando el trabajo a distancia ya que se vio facilitado gracias a las tecnologías de la conectividad y comunicación con las que contamos actualmente, aunque cabe mencionar que este cambio debió ser costoso, puesto que consumió una buena cantidad de tiempo y esfuerzos para adaptación además de que tuvo cierto grado inexacto, porque las personas no estaban capacitadas en su totalidad para realizar trabajo en casa de manera virtual ya que lo tradicional o rutina de los trabajadores era presentarse a laborar en determinado centro de trabajo y tener trato directo con las personas que adquirirían un vehículo, esto en el caso específico de los vendedores que su trabajo principal era atender al cliente cara a cara, estudiarlo, conocerlo e identificar sus necesidades, así como validar la identidad del mismo.

Por otro lado, estaban los trabajadores de las plantas ensambladoras quienes a pesar de no tener un trato directo con los compradores si tenían contacto directo con su equipo de trabajo, por ejemplo nos referimos a los técnicos, mecánicos, hojalateros, diseñadores y trasladistas quienes se encargan de la creación de los automóviles por tanto sus funciones son diseñarlos, verlos, palparlos, armarlos, revisarlos, estudiarlos, trasladarlos y repararlos, a pesar de que ellos no tenían que estar en frecuente contacto con personas ajenas a la empresa corrían riesgo de contagiarse entre ellos mismo, por lo que se tuvo que disminuir el numero de trabajadores, puesto que de igual manera había baja demanda de autos.

Gracias a la crisis generada por covid-19, el sector industrial automovilístico se encontraba confinado en los medios de comunicación virtuales para llevar a cabo las tareas de colaboración. Aunque en este caso es posible considerar que cuando no se habían construido relaciones de trabajo fuertes antes de la crisis y no se había trabajado con anterioridad con los medios de comunicación virtuales, esto puede generar que la comunicación, el intercambio de conocimientos, el entendimiento y cumplimiento de los objetivos y la elaboración de las tareas en general, pueden verse afectadas de manera negativa.

La situación económica provocada por la pandemia fue preocupante para todas las empresas del mundo. Aunque viendo el lado bueno, ha agilizado, de cierta manera, la colaboración virtual de las organizaciones, ya que estas se han visto en la necesidad de trasladar sus operaciones de la manera tradicional a una más moderna, siendo esta el trabajo en línea, utilizando herramientas digitales para trabajar de manera virtual, es así que la pandemia ha alterado abruptamente las rutinas tradicionales de trabajar de manera presencial, y provoco una aceleración de las actividades que ya formaban parte de la vida tradicional de la organización.

Los trabajadores no solo se vieron en la necesidad de adquirir competencias digitales si no que tuvieron que adaptarse a un nuevo contexto de trabajo, ya que mudarse de lo presencial a lo virtual conlleva varios problemas, entre ellos que las personas adaptaran dentro de sus casas un nuevo espacio de trabajo, lo que implico el doble de esfuerzo, visto que, entre el estrés laboral, la enfermedad, las defunciones por covid, las tareas de casa e incluso hasta convivir con el resto de sus familiares no fue sencillo para todos debido a que para varios el hecho de estar como dice la frase “como león enjaulado” hoy era más que nada un tipo de prisión domiciliaria que aunque se tuvieran todas las comodidades en casa siempre es importante la convivencia con otros, visto que por naturaleza somos seres sociales que necesitan interactuar con otras personas y el hecho de no poder hacerlo origino en algunos estrés, ansiedad y nerviosismo.

Dada la situación antes descrita, se plantea la siguiente pregunta de investigación que será la guía de estudio para esta investigación: ¿Cuál fue el impacto que tuvo la empresa automotriz de Cuernavaca en consecuencia de la pandemia por covid-19? ¿Cuál fue el impacto que generó la pandemia por covid-19 dentro de la empresa automotriz de Cuernavaca en relación con la estructura organizacional?

En primera instancia este problema a nivel mundial que azotó a toda la población en general tomó desprevenidos a todos, hoy desde al trabajador de

escritorio hasta al encargado de fábrica y trabajos manufactureros, lamentablemente casi ninguna empresa, por no decir que ninguna, contaba con un plan de contingencia o por lo menos un manual específico de procedimientos de qué hacer ante una emergencia sanitaria de tal magnitud, esto debido a que hace ya tiempo que el mundo no había sufrido una pandemia o al menos una crisis mundial que se asemejara para poder tomar de referencia que hacer en estos casos.

Hablando de la gran empresa automotriz de origen alemán establecida en México de la cual estamos analizando en esta investigación podemos afirmar que no contaban con procedimientos ni planes de contingencia, por lo cual se vieron en la necesidad de adaptarse en el camino, un camino que lamentablemente estuvo lleno de tropiezos y en algunos casos tristezas, pero que con el tiempo todo tomaría forma, para ser específicos el principal problema que tuvo fue qué tanto sus trabajadores administrativos como obreros, técnicos, ingenieros, y todo aquel que realice el trabajo de obra no estaban capacitados para lo que se avecinaba, un cambio brusco de pasar el trabajo presencial a la necesidad de aprender la nueva manera de trabajar siendo esta la virtualidad, o en su caso con menos personal, algunos se le facilitó más que a otros pues cada quien posee competencias y habilidades diferentes.

Podemos analizar dos factores que dificultaron la rápida adaptación al trabajo virtual, siendo una de ellas la resistencia al cambio, aquí podemos encontrar a las personas que se negaban a aprender a usar los aparatos inteligentes con los que contamos actualmente, quizá por temor a descomponerlos o a no usarlos bien, y por otro lado estuvo la falta de equipos tecnológicos, pues, a pesar de que vivimos en la era de la tecnología muchas personas no cuentan con un computador en casa, o tableta. Ambos factores fueron obstáculos para agilizar las nuevas formas de trabajo, pero que con el tiempo fueron afrontados.

Aproximadamente tan sólo en la concesionaria en el que se realizó este estudio hubo un despido aproximado de entre 30 y 40% del personal, esto con el fin de quedarse sólo con el personal esencial y recortar gastos, sin embargo, las tareas siguieron llevándose a flote y de la mejor manera posible, claro que esto también tuvo repercusiones no sólo económicas sino también de salud mental en los trabajadores, ya que al perder su trabajo en medio de una pandemia fue el doble de preocupación para ellos, dado que los gastos de cada uno seguían ahí.



## **1.3 Objetivos.**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Describir los métodos de adaptación a la virtualidad por parte del personal de una empresa automotriz de Cuernavaca, con la finalidad de conocer el impacto de la pandemia en su estructura organizacional.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Describir el impacto que tuvo el recorte de personal producido por la pandemia por COVID-19 en dicha empresa automotriz de Cuernavaca.
- Identificar que métodos y herramientas utilizó la empresa para continuar con sus actividades de manera óptima a través de la virtualidad.
- Describir cómo afrontó el personal de la empresa la necesidad de capacitarse para trabajar de manera virtual.

## 1.4 Hipótesis

Al principio de la pandemia en México, la mayoría de los trabajadores iniciaron con su traslado de lo presencial a lo virtual debido a las medidas de contingencia y los procesos laborales que engloban a la organización. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y de gestionarlo de la mejor manera es una capacidad importante con la que debe contar toda organización y, por ende, todo su recurso humano, pero pensamos que para este caso, la empresa tuvo que enfrentarse a un gran reto originado por la posible resistencia que podrían tener algunos empleados de la organización para trasladarse a la modalidad virtual de sus actividades, además la capacitación y adopción de diferentes herramientas virtuales también debió suponer una característica en la cual la organización debió prestar especial atención para no parar actividades y no afectar a la estructura laboral.

Si la empresa hubiera impartido desde un principio cursos de actualización y capacitación en las tecnologías de la información y comunicación, la pandemia hubiera sido afrontada con mayor rapidez en lo que respecta al cambio de modalidad presencial a virtual.

## **1.5 Variables.**

- **1.5.1.2 Variable independiente.**

La adaptación al cambio de modelo de trabajo por parte de los empleados y su resistencia al cambio de procedimientos tanto de procedimientos como de capacitación, y su reflejo en su productividad.

- **1.5.1.1 Variable dependiente.**

La necesidad que tuvieron las empresas ante la readaptación de sus modelos de trabajo ante la pandemia global de COVID-19, de verse en la necesidad de pasar de la presencialidad al modelo de trabajo virtual.

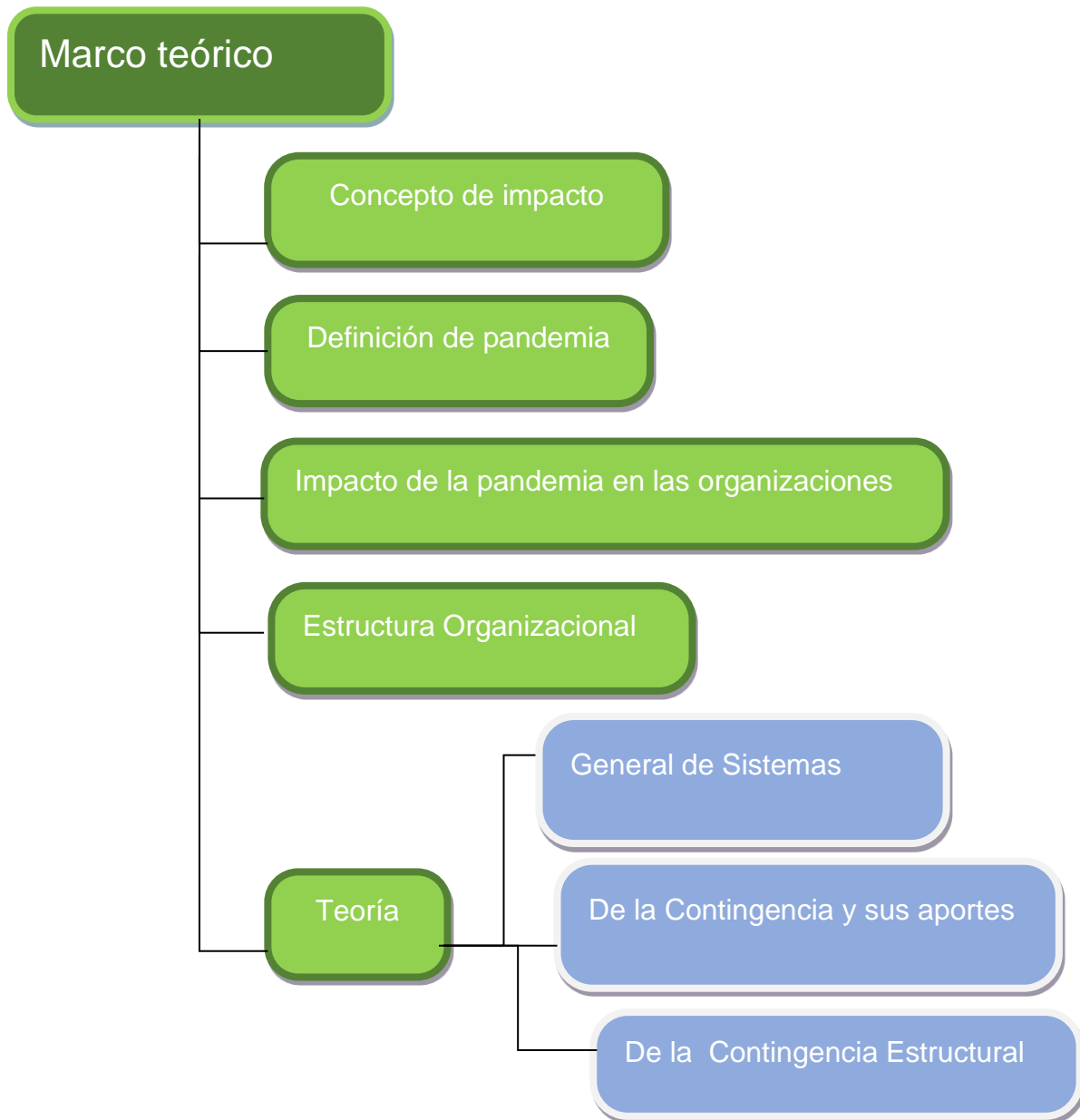
- **1.5.1.3 Variable interviniente.**

El tiempo que duro la empresa con dicho modelo de trabajo virtual y a distancia, además de su implementación de modalidad mixta ante la disminución de la pandemia paulatinamente.

## CAPÍTULO II

# Marco teórico sobre la Administración de Organizaciones

Mapa conceptual del capítulo II.



**Figura 2.**  
*Marco teórico sobre la Administración de Organizaciones.*

La empresa automotriz de Cuernavaca, Mor, que fue utilizada para el presente estudio es una empresa de carácter automotriz que se caracteriza por la venta de autos nuevos, compraventa de autos de carácter semi nuevos, distribución, servicio de taller mecánico, hojalatería, pintura y aseguramiento vehicular en sus instalaciones, así como el servicio de venta de refacciones de autos al público en general y taller general para todas las marcas, además de brindar el servicio de lavado de autos.

Esta empresa de carácter mundial es una de las principales distribuidoras y vendedoras de autos en el estado de Morelos, principalmente en Cuernavaca, permitiendo la adquisición de vehículos particulares de uso familiar hasta vehículos de flotilla para renta o venta hacia otras empresas como lo son camionetas de carga y de transporte público.

Una vez teniendo conocimiento del giro de la empresa y los servicios que brinda al público se procederá a realizar el marco teórico vinculando conceptos primordiales y de interés en función de la administración de las organizaciones lo cual será útil para esta investigación.

## 2.1 Concepto de impacto.

A continuación, se enunciarán diferentes conceptos de impacto con el fin de tener una visión más amplia sobre este y conocer las diferentes ideas de distintos autores para posteriormente analizar de una mejor manera el impacto que generó la pandemia en la estructura automotriz de Cuernavaca, Mor, del presente estudio. De acuerdo con El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) que enuncia una sexta definición del vocablo, asociada a la cuestión ambiental, que se define como: “Conjunto de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural, como consecuencia de obras u otras actividades”. (RAE, 2006).

Esta definición de impacto está contextualizada al medio ambiente sin embargo la podemos rescatar no solo para definir el impacto sino también para hacer una comparativa en relación con el impacto que tuvo la empresa automotriz a raíz de la llegada de la pandemia en función de su organización, pues si bien el concepto anterior de impacto nos habla de posibles efectos negativos en un ambiente, en este caso lo relacionamos con la empresa automotriz en una modificación causada por el entorno natural lo cual en este caso fue provocado por la pandemia que se sufrió a nivel global por la COVID-19 teniendo como consecuencias un cambio drástico en las actividades que desempeñaba de manera cotidiana dicha empresa.

Como una segunda definición y enfocada al ámbito social, el impacto es un cambio no previsto ni pronosticado que repercute tanto de manera directa como indirecta en las personas y su desempeño en las diferentes áreas de su vida en:

“El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan.” (Liberá, E. 2007).

Esta definición de impacto hace énfasis en un determinado cambio en la forma en como se realiza un proceso, en este caso se relaciona el impacto como un

cambio en la forma de trabajo de las personas trabajadoras de la empresa automotriz que se está estudiando, de igual forma este concepto de impacto social es útil para comprender los acontecimientos que se suscitaron en lo que respecta a lo social dentro de la empresa automotriz pues al verse obligados por un confinamiento causado por la pandemia por la COVID-19, las relaciones personales o la convivencia que existía entre los trabajadores en un principio se vio frenada o mejor dicho sufrió un cambio pues con el objetivo de frenar los contagios se optó por trabajar de manera virtual, lo que dejó a un lado la convivencia social dentro de la empresa, aunque cabe mencionar que gradualmente se fueron incorporando a la presencialidad con nuevas estrategias de trabajo y medidas sanitarias.

Como tercera definición es importante conocer el concepto de impacto económico para poder vincularlo con esta investigación y es que el impacto económico "...alude al efecto que una medida, una acción o un anuncio generan en la economía. Cuando algo tiene impacto económico, provoca consecuencias en la situación económica de una persona, una comunidad, una región, un país o el mundo." (Pérez, J., Gardey, A. 2018).

Es de suma importancia conocer esta definición ya que será continuamente mencionada a lo largo de esta investigación ya que debido a la pandemia el ámbito económico se vio sumamente afectado y no solo en esta empresa sino a nivel mundial con la alza y baja de costos.

## **2.2 Qué es la pandemia.**

Ahora se presentan las diferentes definiciones de lo que es una pandemia según instituciones especializadas en la materia al igual que autores conocedores del tema, esto con la intención de dejar en claro qué es, cómo se desarrollan y cómo afectan a las personas en su vida diaria tanto en el ámbito personal como laboral.

"De acuerdo al documento COVID-19: glosario sobre brotes y epidemias elaborado en conjunto entre la OPS y la OMS, un brote se define como "dos o más casos

asociados epidemiológicamente entre sí”. Asimismo, la existencia de un caso único bajo vigilancia en una zona donde no existía la patología también puede considerarse un brote.” (National Geographic España, 2023)

En esta definición podemos hacer énfasis en la magnitud de los problemas a los que se enfrentó la empresa automotriz de este estudio, además de recalcar que no solo se especifica una región, si no a nivel global abarcando varios países esto demostrándonos el tamaño de la situación con la que tuvo que lidiar la automotriz ya que cubrió todo su mercado a nivel global sin previo aviso, pronostico o con un posible plan de respuesta.

En esta segunda definición podemos hacer énfasis en los niveles a los que puede llegar una enfermedad, clasificándolos en grados de acuerdo con lo que dice la cadena de Hospitales Ángeles que define a una pandemia como:

“Una enfermedad que se extiende a muchos países y continentes, traspasa gran número de fronteras, supera el número de casos esperados y persiste en el tiempo; además, ataca a casi todos los individuos de una localidad o región. Por orden de importancia en cuanto al grado de extensión de una enfermedad o el número de personas afectadas se habla de endemia, epidemia y pandemia (esta última cuando afecta a poblaciones de todo el mundo).” (Qué es una pandemia, s. f.)

En esta definición podemos hacer énfasis en tres puntos muy importantes los cuales son la magnitud del problema, su duración y a quienes perjudica, en este caso de estudio de la empresa automotriz establecida en la ciudad de Cuernavaca, Mor. Lo podemos relacionar en cómo tomó por sorpresa la pandemia a la empresa, cómo tuvo que reaccionar la empresa y qué medidas tomaron debido a la duración del tiempo de cuarentena y la pérdida económica a la que se enfrentaban que solo se podía sobrellevar tomando decisiones difíciles tanto para los directivos como para los trabajadores lo cual llegó a un gran recorte de personal operativo y administrativo.

Como tercera definición tenemos la del Diccionario de Términos Médicos según la Real Academia Nacional de Medicina de España, en la cual mencionan que se define pandemia como “Epidemia de una enfermedad contagiosa que se



extiende por gran parte o la totalidad del mundo afectando a un amplio número de personas”. (Real Academia Nacional de Medicina de España, 2012)

Esta definición enfatiza la cantidad de población afectada, dándonos a conocer que es de carácter mundial, además en este caso podemos referenciar la situación que vivió la empresa automotriz con origen de fundación alemana, que al tomarse las medidas necesarias para enfrentar la pandemia y supervivencia de la empresa estas repercutieron en las acciones de las demás plantas que tenían posicionadas en todo el globo, específicamente hablando de la empresa automotriz establecida en Cuernavaca Mor. de la cual se realiza el presente estudio.

### **2.3. Impacto de la pandemia en las organizaciones.**

Una vez teniendo claros los conceptos de impacto y teniendo contextualizada la problemática a nivel global por la pandemia COVID-19 hablaremos del impacto que tuvo la pandemia en las organizaciones, en primera instancia podemos definir a una organización de acuerdo con Koontz y Weihrich (1999) citado en (Rojas, L. 2018) , como “la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional.”

Esto señala que para el funcionamiento óptimo de una empresa, se deben dar tanto las condiciones internas que es la optimización de las funciones y actividades de la empresa, como el ambiente que rodea a la entidad, del mismo modo a sus integrantes, sumado a esto la mayoría de las empresas por no decir todas no se encontraban con un plan de acción o al menos no contemplaban en alguno de sus escenarios una posible pandemia que los obligará a reestructurar su organización tanto interna como de procedimientos, como fue el caso de la empresa automotriz con sede en la ciudad de Cuernavaca, Mor.

Una vez planteado lo anterior nos podemos enfocar más específicamente en cómo la Pandemia por COVID-19 afectó tanto a las empresas como a las personas en forma general, el Gobierno de México cuenta con un registro desde el 18 de

marzo del 2020 al 9 de febrero del 2023, donde tan sólo en nuestro país se registró un total de 346,629 fallecidos en México. (COVID-19 Tablero México)

Esto sumado a la gran pérdida de empleos que se desato de manera exponencial a lo largo no solo del país, si no del mundo, ocasionó un efecto domino en las repercusiones de las empresas establecidas en el territorio nacional obligándolas a adaptarse a las nuevas necesidades laborales, del mercado y sus clientes.

Ejemplos de estas necesidades de adaptación y supervivencia fueron las nuevas maneras de operar de las empresas, una de las principales maneras de adaptarse fue con la implementación del teletrabajo que es la

“modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan.” (Cambra, s. f.)

Esto nos quiere decir que el trabajador ya no tiene que ir a su ubicación habitual de trabajo, ahora solo tendrá su misma carga de trabajo desde un lugar seguro como podría ser su hogar, pero no limitándose a él, sino a cualquier lugar que no sea su sitio de trabajo tradicional, para esto no todas las empresas podían seguir laborando de esta manera, esto debido a sus giros de comercio y también dependiendo de la magnitud de la empresa ya sea de carácter mundial hasta una pequeña y mediana empresa.

Además de la implementación del teletrabajo las empresas se vieron en la necesidad de la adquisición de nuevas herramientas y equipo de trabajo el cual se define como “un conjunto de útiles, herramientas y equipo seleccionados de manera adecuada para el desempeño de las labores en el centro de trabajo.” (Herramientas o instrumentos de trabajo, ¿se consideran un derecho o una prestación para los trabajadores?, s. f.)

Esta definición nos explica que las herramientas, el equipo tecnológico y humano con el que cuenta una institución o empresa son de vital importancia para su óptimo desempeño debido a que son estas las que permiten que se realice de manera eficiente y eficaz el trabajo dentro de la misma.

Ahora bien, si sabemos que es necesaria la adaptación al cambio tanto en herramientas y equipo de cómputo esto irá de la mano con la capacitación al personal para que aprendan a utilizar de manera correcta sus tareas y labores de una nueva manera fuera de lo común de su desarrollo laboral cotidiano, para esto se define la capacitación como:

“La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.” (De La Defensa Del Trabajo, s. f.)

Esta definición nos plantea que todo los materiales y nuevas herramientas que adquiera la empresa no servirán de nada si sus empleados no tienen los conocimientos para implementarlas de manera correcta, de este modo capacitando constantemente al personal y con la adquisición de recursos tecnológicos es posible adaptarse a las nuevas necesidades laborales del mercado.

Además de lo planteado anteriormente las empresas también tuvieron que afrontar la resistencia al cambio de sus trabajadores esto debido a que no todos tomaron de buena manera la necesidad de cambiar su estilo de trabajo de manera presencial de cambiar su estilo de trabajo de manera presencial al teletrabajo, donde se presentó más obstáculos fue en la capacitación de personal tanto de manufactura, de carácter industrial y de labores prácticas que a pesar de todos los intentos se deberían de realizar de manera presencial como el ensamblado de autos, construcción, trabajo en medicina, entre otros.

En el caso del presente estudio referente de la empresa automotriz de la ciudad de Cuernavaca Mor. se presentó un énfasis en el personal de taller que

presentó más resistencia al cambio debido a que la mayoría de los trabajadores nunca habían utilizado una computadora o se les dificultaba, de esta manera la empresa tuvo que realizar una mayor inversión en capacitación de personal de esa área para poder seguir laborando sobre la marcha, una de las herramientas en específico que se adquirió en la mayoría de las empresas al menos del país fue la adquisición de la paquetería de office está haciendo en específico office 365 que es “Microsoft office, es un conjunto de herramientas destinadas a la creación, edición, almacenamiento y transmisión de información desde computadoras personales. Permite optimizar y automatizar las actividades habituales de cualquier oficina (o en nuestro caso, un consultorio)” (Fundación FEMEBA, s. f.)

Esta nueva forma de trabajar mediante el teletrabajo permitió a las empresas poder seguir a flote y aún más gracias a estas nuevas herramientas que les permitía desde compartir documentos de manera instantánea con otros colaboradores, hasta realizar reuniones en vivo ya sea para tratar temas específicos de la empresa o capacitaciones laborales al personal de la compañía.

## 2.4 Que es la estructura organizacional.

De acuerdo con lo citado por Cantón Mayo, I., 2003:

Para Burns y Stalker (1961) la estructura es un proceso en si mismo importante en las organizaciones, ya que permite que éstas se mantengan unidas y determinen su propio destino. Desde la estructura la organización se define así: «Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e Inter-organizativos y unos valores”

Esto nos dice que para poder tener una buena estructuración de la empresa es necesario tener bien definidas las áreas y sus respectivos responsables con una cadena de mando que permita la asignación de puestos y jerarquías en el área o departamento, todo esto partiendo de la planeación de acuerdo con su misión, visión y giro de la empresa ya que deben de ir coordinadas para el cumplimiento de estas, una vez planteado esto también se deben de establecer los niveles de puestos y asignar responsabilidades a los integrantes de cada área, para poder lograr una buena coordinación a la hora de trabajar.

Por otro lado, según la definición de Robbins & Coulter (2005; p. 234) conceptualizó la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.

Básicamente la estructura organizacional es la organización y coordinación de los empleados con sus tareas a realizar con una relación entre las mismas como lo son los niveles de autoridad y jerarquías, cada departamento o área contara con un responsable que se encargara de supervisar y asignar las tareas a sus subordinados encargándose de que se cumplan las metas de la empresa de manera correcta y salvaguardar las necesidades de su personal bajo su mando.

Para tener una idea clara de la cadena de mando y la asignación de responsabilidades a cada departamento de una empresa se pueden llevar a cabo herramientas como lo es el organigrama, este nos permitirá identificar los responsables de cada área de manera clara fácil y concisa además de ver los departamentos en que se desempeñan y sus tareas a realizar.

## **2.5 Teoría General de Sistemas y sus aportes para el estudio de las estructuras y contingencias del entorno.**

El tema que vamos a desarrollar a continuación es de vital importancia para poder comprender cómo se estructura de manera correcta una empresa además de cómo interactúa la entidad de la misma manera con el entorno que la rodea, esta teoría nos muestra que no es necesario ni correcto ver a las empresas y sus áreas como entidades sin conexión con el exterior, si no mas bien las plantean como sistemas abiertos que interactúan unos con otros, relacionándose entre sí y pudiendo tener relaciones de dependencia y codependencia unos de otros e incluso con el ambiente exterior que los rodea.

Ahora bien, planteando lo anteriormente dicho, La Teoría General de Sistemas se le atribuye al científico Ludwig' Von' Bertalanffy quien se destaco en los campos de la física y la biología, sin embargo su teoría que plantea es aplicable en todos los campos de estudios haciéndose llamar una teoría de teorías, esto debido a que se puede desempeñar en todas las ciencias y cátedras, esta teoría nos enseña que todas las diciplinas y entes están compuestos por un sistema o sistemas que interactúan entre si y con el medio externo que los rodea.

“En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de

trabajo transdisciplinarias. En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades.” (ArnoldCathalifaud & Osorio, 1998).

Respecto a lo mencionado anteriormente podemos entender que tiene como objetivo el descubrir de manera sistemática las dinámicas restricciones y condiciones que engloba a un sistema en sí además de los principios que puedan ser aplicados a los sistemas según el nivel aplicable en cualquier campo de estudio y cátedra.

De igual manera la Teoría General de Sistemas tuvo un gran impacto en el ámbito administrativo al igual que grandes aportes de los cuales sobresalen el poder conocer de mejor manera la estructura de una empresa pero interpretada en esta teoría, de esta manera permitiendo una nueva interpretación y perspectiva de las partes que integran a la empresa y como se interrelacionan, así mismo esta teoría nos proporciona sus principales aportes aplicables al área administrativa con conceptos de los cuales enunciamos a continuación:

- **Sistema.**
- **Subsistemas o componentes.**
- **Holismo, sinergismo, organicismo y Gestalt.**
- **Sistema abierto.**
- **Entrada-Transformación-Salida.**
- **Límites de sistema.**
- **Entropía.**
- **Homeostasis.**
- **Comentarios.**
- **Jerarquía.**
- **Elaboración interna.**
- **Búsqueda de múltiples metas.**
- **Equifinidad.**

### **2.5.1 Evolución del sistema.**

Lo que se esclarece es que las empresas están formadas de tal manera que están estructuradas mediante la simplificación de un sistema el cual está organizado mínimo por dos partes las cuales son interdependientes o también pudiendo ser subsistemas formando una red de conexiones entre sí pero cada uno con sus propios límites, todos estos están regidos por una organización jerárquica que permite una cadena de mando y asignación de funciones y responsabilidades a las distintas áreas y subsistemas del sistema en general.

Además, esta teoría planifica que los sistemas que conforman a una empresa son generalmente abiertos, esto debido a que gracias a que ellos intercambian información, materiales de su entorno o energía, esto permitiendo que la empresa o su sistema que la integra por llamarlo así pueda llevar la acción de la entrada de insumo o el recibimiento de ellos, la transformación o el medio en que los emplea y al final su salida o modo específico en que los expide fuera de sí.

De esta misma forma para que un sistema lleve a cabo las tareas anteriormente mencionadas que fueron la entrada, transformación y salida de los insumos, información, entre otros caracteres que reciba, es necesario saber y tener en cuenta los límites del sistema que son los encargados de separar el sistema de su entorno, es decir, estos límites permiten de manera específica la entrada y salida de materiales, insumos, información, etc., estos límites pudiendo ser de carácter impermeables y permeables, este último siendo el indicado y correspondiente de las empresas.

Ahora bien ya conociendo la estructura básica de los sistemas dentro de una empresa podremos tocar el tema de que sucede dentro de ellos, uno de los términos de importancia es la entropía, esta nos indica el nivel de desorden que hay en un sistema, gracias a esto los sistemas abiertos cuentan con la capacidad de equilibrarse y gradualmente disminuir su nivel de entropía gracias a la toma de acciones y decisiones para poder mantener un correcto equilibrio, esto siendo funcional gracias a su interrelación que tiene con el entorno al ser un sistema abierto.



De esta misma forma otra de las acciones que suceden dentro de un sistema podemos encontrar la homeostasis término aplicado más en el campo de las ciencias pero en este caso en el ámbito administrativo y para estudio de este tema empresarial la podemos identificar como el equilibrio dinámico en relación a las salidas y entradas tanto de información, los materiales y la energía con los que interactúa el sistema, además en esta información se pueden hallar comentarios, dichos estos que sirven para poder corregir o ajustarse según la información recibida a su nuevo entorno, esto nos permitirá saber si el sistema está interactuando de manera correcta o de manera deseada conforme nosotros queramos con el exterior esto podemos aplicar en términos empresariales además de cómo interactúa la empresa con el mercado.

En lo que respecta a sistemas lo podemos entender como “Unidad completa y organizada, compuesta por dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineada por límites identificables de suprasistema ambiental.” (Velázquez, F. 2000). De igual manera los sistemas cuentan con características muy peculiares que los ayudan a desarrollarse y adaptarse tanto su entorno como al sus necesidades o planeaciones éstas pudiendo ser como la búsqueda de metas debido a que los sistemas están conformados por individuos que a su mismo modo pertenecen a subsistemas con diferentes objetivos alcanzar al igual que metas y valores, Además todos estos subsistemas cuentan con la equidad que es alcanzar ni más ni menos el mismo fin esto mediante la acción de todos los subsistemas llevando a cabo sus diferentes actividades que al final lo llevarán al fin común a alcanzar y objetivos que busca el sistema.

La teoría general de sistemas nos ha aportado tanto estructuras para comprender cómo se pueden desarrollar y cómo están organizadas las empresas, esto gracias a la interpretación de la entidad como un sistema que interactúa con su entorno que no es solo una entidad sino una red de subsistemas que colaboran entre sí para llegar a un fin común, dicho lo anterior ahora nos enfocaremos en cómo es que la teoría general de sistemas dio un nuevo aporte en el ámbito de las contingencias del entorno de las cuales sobresalen que se pueden ver los sistemas

de las entidades de dos maneras, ya sea según cuenten con características mecánica-establecidas o que cuenten con características orgánico-adaptativa.

Con respecto a la anterior podemos entender que tanto los conceptos básicos de administración y organización son de carácter universal esto en conjunto con que la organización de un sistema es de carácter único además de que se deben de analizar cada situación por separado.

Las principales características con las que cuenta un sistema u organización mecánico-establecido son que el entorno es proporcionalmente estable y predecible ante el presente además de que cuenta con metas bien definidas a futuro, tienen bien plasmadas las actividades rutinarias y se conocen a su totalidad además de que la productividad es el principal objetivo, la manera en que se toman las decisiones es de manera prolongada y coordinada con los procesos de control que él se sitúan de manera fija además de contar con metas bien definidas.

Ahora bien por otro lado tenemos las principales características de las organizaciones orgánica-adaptativa, las cuales se caracterizan porque identifican al entorno como turbulento y relativamente cierto poniendo en duda su respuesta ante situaciones externas, de misma forma debido a lo anterior sus metas son de carácter más cambiantes y diversas, estas llevándose a cabo con una tecnología más dinámica, flexible y compleja, sus actividades por otro lado son no tan rutinarias donde la innovación y la creatividad juegan un papel de vital importancia ante la resolución de tareas, además de contar con un sistema menos jerarquizado y más flexible.

## 2.6 Teoría de la Contingencia y sus aportes.

A continuación, daremos a conocer qué es la teoría de contingencias, además de mencionar sus aportes y aplicaciones en el ámbito administrativo. Esta teoría fue de las principales del liderazgo del siglo XX, basándose en cómo se deben de desempeñar los líderes y cómo reaccionan ante las situaciones que se le presentan a la empresa o entidades. Dicha teoría fue principalmente fundamentada por Fiedler Quien la nombró teoría del liderazgo o también modelo de contingencia.

Dicha teoría fue desarrollada en 1967, y de acuerdo con ( Pinto, et al., 2003):

“la teoría de contingencias hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor. la teoría de contingencias hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor.” ( Pinto, et al., 2003):

Es bien sabido que el desempeño efectivo de un grupo de trabajadores depende de la coincidencia tanto de un líder y como se desempeña en su estilo y al igual que la situación que le permite tener la influencia o el control sobre ella o sea la magnitud de la situación.

De igual manera esta teoría se basa primordialmente en que el estilo de liderazgo puede ser más efectivo dependiendo la situación al que se le presenta al individuo, de esta forma la teoría plantea que existen dos principales claves las cuales son definir los estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y por otro lado identificar las combinaciones adecuadas tanto de estilo como de situación. Además, diseñó un formulario que permitía a la teoría medir si un líder está orientado a la tarea o relación. Partiendo de lo anterior podemos plantear que la teoría identifica a dos tipos de jefes siendo los orientados a la tarea y los orientados a la relación.

Respecto a lo anterior ahora entendamos que de acuerdo con ( Pinto, et al., 2003) Fiedler plantea tres dimensiones de contingencia a las cuales se pueden

exponer las empresas y sus líderes dichas menciones de contingencia son las relaciones líder-miembro que se caracterizan por ser de grado de respeto y confianza que los trabajadores transmiten a sus líderes o jefes directos, también plantea la estructura de la tarea que básicamente es el grado de dificultad y formalidad de las estructuras de las tareas que desempeñan laboralmente y por último está la dimensión de poder de la posición la cual describe el grado de influencia que transmiten los líderes a sus tareas y actividades a realizar como son el contratación de personal nuevo y el despido en caso de ser necesario, el motivar y disciplinar además de la tarea de ascender y de ser necesario realizar aumentos de salario con incentivos motivacionales.

Una vez mencionado lo anterior ya conocemos los tipos de jefes planteados por la teoría siendo estos los orientados a la tarea y los orientados a la relación, además de las tres dimensiones de las contingencias pudiendo ser relaciones líder-miembro, por estructura de la tarea o poder de la posición la teoría plantea un modelo que nos permite identificar que también se desempeñará un jefe según sus características el modelo nos plantea que es de mayor eficacia tener un líder que esté orientado a la tarea debido a que se desarrollará de manera altamente favorable tanto en situaciones de carácter que no le favorezcan como que le favorezcan al contrario de uno orientado a la relación siendo este último uno que se caracteriza más con el tacto humano pudiendo ser que realicen tareas como aumento de salario, contratación y despidos a aquellos que en vez de realizar estas tareas se desempeñan en realizar las tareas más operativas y enfocadas en el desarrollo y objetivos de la empresa, además de lo anterior mencionado la teoría describe que un líder no puede cambiar su forma de pensar ni adaptarse al entorno siendo que se aferra a su misma idea de liderazgo.

Dicho anteriormente la teoría plantea que cuando el estilo o manera de trabajar de líder no se acopla a la situación vivida sólo existen dos caminos que es o cambiar al líder que podríamos interpretarlo como un despido para contratar a otro nuevo o la segunda situación que es más óptima sabiendo que tenemos un buen

elemento no nos podemos arriesgar a perderlo sino a reasignarlo otra área teniendo el mismo talento pero enfocado en un área que sí se desarrolle de manera más plena a esto nos referimos como reestructurar sus tareas, pudiendo aumentar o disminuir su nivel jerárquico para la toma de decisiones.

## **2.7 Teoría de la Contingencia Estructural y sus aportes.**

En este apartado daremos a conocer al igual que en los anteriores la teoría de contingencia salvo que en esta sección se hablará de la contingencia estructural específicamente de la teoría de contingencia estructural además de mencionar los aportes de dicha teoría esta teoría va muy de la mano con las anteriores debido a que trabajan para prevenir los mismos problemas que en este caso son las contingencias que pudieran amenazar tanto interna como externamente a las empresas, que en este caso de estudio es la automotriz con sede en Cuernavaca.

Ya sea que la empresa sea de giro internacional, nacional, estatal o incluso local deben contar con una estrategia para poder adaptarse a los cambios dicho esto los planes de contingencia son unas herramientas para asegurar que la empresa continúe operando y trabajando de la manera más eficiente pudiendo así enfrentarse cara a cara con las dificultades y desafíos sin ningún problema además de dicha teoría se plantea para ocuparse de la gestión eficiencia estructural y además de su personal, de igual manera estos planes para contingencias pueden cambiar el panorama de manera temporal o permanente según sean las circunstancias del siniestro o contingencia además de cómo se sienta más cómoda la empresa y cómo le convenga más para su mercado.

Dicho lo anterior esta teoría sugiere que todas las empresas deben tener un plan B o más bien un plan de respaldo para guiar el cambio organizacional en el momento que sea necesario para la empresa para esto la estructura debe ser adaptable a

cada negocio y que cada negocio puede adaptarse según sus medidas para garantizar la operación dentro de esta nueva estructura siendo esta última moldeada según la empresa y sus necesidades, para esto existen distintos factores denominados factores de contingencia en los que influyen en la toma de decisiones y planes de contingencia estructural pudiendo ser tanto internos y medioambientales.

Es por eso por lo que (Huebsch 2018) nos dice que la estructura organizacional favorece los resultados positivos y determinantes de las empresas:

“La estructura organizacional puede fomentar el trabajo en equipo, aumentar la moral de los trabajadores y mejorar la eficiencia y la producción. Sin embargo, los rápidos avances de la tecnología y la democratización del lugar de trabajo han cambiado la forma en que operan las empresas. Como resultado, la estructura organizativa jerárquica tradicional no es la opción más eficiente para muchas empresas en el siglo XXI. En cambio, las empresas exitosas están adoptando tipos de estructura organizacional que permiten a los empleados tomar más decisiones propias y evitar la rigidez de los modelos tradicionales.” (Huebsch, R. 2018)

Las influencias internas son aquellas que se presentan dentro de las paredes de la organización los planes de contingencia estructural se pueden afectar mediante la forma en que los empleados realizan las tareas y la cantidad de empleados que se necesitan para operar de manera eficiente un ejemplo podría ser cuando la introducción de una nueva TIC (tecnologías de la información y la comunicación) llega para bien a formar cambios en la manera en que se realizan y complementan las tareas pudiendo afectar la cantidad de empleados necesarios para realizar estas.

Por otra parte tenemos las influencias medioambientales que son aquellas que como la organización encaja y se adapta al entorno del mercado empresarial que lo rodea estos factores dan forma indirectamente a su estructura organizativa mediante la interacción y relación causa efecto sobre sus influencias de la contingencia interna los principales factores que le afectarían en este sector sería la incertidumbre económica los cambios en preferencias de los consumidores y el cambio en la competencia.

También como otro factor se pueden considerar el tamaño de la empresa un ejemplo de esto puede ser que las pequeñas empresas se les facilita más adecuarse a un sistema de gestión centralizado donde todas las decisiones son tomadas por unos pocos directivos que por otro lado en una empresa internacional o de carácter nacional siendo estas las grandes líderes una estructura de gestión de carácter más grande o amplio puede ayudar a los ejecutivos a mantenerse en contacto con los numerosos departamentos, líderes, tareas a realizar de sus subordinados y tener un mejor panorama de la situación.

Una vez comprendido lo anterior podemos decir que la teoría de contingencia estructural no es un modelo fijo siendo esto que no hay una mejor manera en específico ni rígida sino que ninguna estructura es óptima para todas las organizaciones la estructura que es más efectiva es aquella que se ajusta a los factores de contingencias que la rodean, dependiendo de esto la eficacia de la estructura según el grado de incertidumbre y de contingencias que la afecten además de su capacidad de adaptarse a ellas. “En cambio, la estructura que es más efectiva es la que se ajusta a ciertos factores, llamados contingencias. Así, la eficacia de una estructura depende del grado en que se ajuste a las contingencias.” (Structural Contingency Theory, 2013.)

Para esto cuando una estructura es ajustada a las contingencias se obtiene un buen rendimiento mientras que cuando la estructura no se ajusta se obtiene un bajo rendimiento dicho esto como mencionamos anteriormente uno de los principales factores de contingencia son la incertidumbre de la tarea, la diversificación y el tamaño de la empresa, para esto según aumente la certidumbre de la tarea la estructura deberá adecuarse de una manera menos formalizada y más descentralizada Esta de manera más flexible entre más libertad se le dé a un departamento de adecuarse a sus necesidades y problemas los líderes de departamentos sabrán de qué manera actuar permitiendo hacer predicciones a futuro y ajustes a presente.

## CAPÍTULO III

# Marco metodológico

*Mapa conceptual del capítulo III.*



**Figura 3.**

*Marco Metodológico.*



### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación.**

Ahora bien, para poder continuar con nuestra investigación es necesario mencionar y delimitar qué tipo y diseño llevaremos para su realización esto define las técnicas y métodos que elegiremos para poder interpretar y manejar la problemática establecida, el diseño es una guía para llevar a cabo la investigación presente de manera que utilicemos la metodología en particular del método cuantitativo hoy la cual definiremos y mencionaremos sus características a continuación.

Como premisa podemos entender que la investigación se considera al conjunto de procesos críticos, empíricos y sistemáticos que se aplican al trabajo de estudio que plantea una problemática.

El enfoque cuantitativo se caracteriza por ser de manera secuencial y probatorio esto queriendo decir que su orden es de manera rigurosa partiendo de una idea que va acotándose y ya finalmente delimitada se fundamentan y derivan objetivos y preguntas de investigación además de la revisión de la redacción de lectura y constitución de un marco teórico, una vez hecho esto de las preguntas anteriormente planeadas se establecen hipótesis personales además de determinar las posibles variables trazando un plan para poder probarlas que este vendría siendo el diseño, posteriormente se miden las variables al mismo tiempo que se analizan las mediciones obtenidas mediante métodos estadísticos para poder finalizar con las conclusiones respecto a las hipótesis ya planteadas. Básicamente el enfoque cualitativo es el encargado de utilizar la recolección de datos para poder probar las hipótesis en base en mediciones numéricas además de poder realizar análisis estadísticos con la finalidad de establecer pautas de su comportamiento y finalmente probar las teorías.

### **3.2 Definición de la Unidad de Análisis**

A continuación, daremos a conocer qué es la unidad de análisis y cuál es la que implementaremos en este trabajo de estudio, como mencionamos Anteriormente en esta investigación se utilizará el método cuantitativo según nuestro diseño de investigación ahora la unidad de análisis la interpretaremos según sea el caso, “La unidad de análisis se refiere al parámetro principal que está investigando en su proyecto o estudio de investigación.” (Arteaga, 2022)

Para poder continuar debemos entender qué es la unidad de análisis en un estudio de investigación o en este caso en nuestra tesis para lo cual podemos entender que la unidad de análisis es el parámetro principal que investigaremos en este proyecto un ejemplo de esto podría tratarse tanto de individuos, la misma empresa el periodo en que se realizó el estudio o el impacto que tuvo en el periodo estudiar las comunicaciones utilizadas el entorno en el que se situaba la empresa sus materiales que utilizaron entre otros.

Básicamente nuestra unidad de análisis se encuentra enfocada en quién o el qué concreto que estaremos analizando por ejemplo el tema de nuestra investigación es, el impacto de la pandemia en la estructura organizacional de servicios de una automotriz de Cuernavaca por lo tanto nuestra unidad de análisis sería cómo impactó la pandemia en el ámbito de trabajo y en los trabajadores de la empresa enfocándonos de manera más concisa en ellos.

### 3.3 Definición de la Población

Uno de los principales puntos de investigación en este documento será la población que estudiaremos para este caso nuestra población será ni más ni menos que el segmento de estudio donde aplicaremos posteriormente nuestra metodología, para esto tenemos que saber su definición y poder identificar la población que estudiaremos.

De acuerdo con lo citado en (López, P.L. 2004), entendemos como Población:

“Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA et al 1994:108)

En este caso, para esta investigación nuestra población será todos los trabajadores que conforman a esta automotriz con sede en Cuernavaca no enfocándonos en un solo departamento si no en todos desde los departamentos administrativos como los de control lista de procesos, contabilidad, marketing, recursos humanos, venta de autos nuevos, hasta los departamentos que son más prácticos a los que se lleva a cabo una mayor mano de obra por parte de capital humano como serían los de ventas de refacciones, taller, hojalatería y pintura entre otros.

En este caso podemos definir la población como el conjunto de objetos o personas o más bien el universo a estudiar dónde se desea conocer algo en una determinada investigación pudiendo estar constituido desde animales, documentos, cosas, documentaciones de clientes, piezas de refacciones en inventarios, entre otros, podríamos definirlo como el universo al que estaremos estudiando, que en este caso es la empresa automotriz con sede en Cuernavaca la cual cuenta con un

universo de 100 trabajadores estando 80 en nómina y 20 mediante honorarios estos mencionados serán nuestra población establecida.

### **3.4 Definición de la Muestra**

Una vez que ya conocemos nuestra población podremos enfocarnos más específicamente en un muestreo para que de esta manera podemos hacer un estudio probabilístico un tanto más exacto y eficiente con menor cantidad de costos y gastos, para esto según nuestra población son 100 trabajadores de los cuales tomaremos una muestra del 10%, dicho esto podemos definir a la muestra cómo el subconjunto o segmento del universo en que se llevará a cabo nuestra investigación de manera específica.

Entendamos como muestra lo siguiente:

“Un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población.” (López, P.L. 2004),

Dicha muestra estaría estratégicamente repartida tratando de incluir todas las áreas que fueron principalmente involucradas en este cambio y afectación que sufrió la empresa a raíz de esta pandemia por Covid-19, entre las cuales se encuentran las siguientes áreas: controlista de procesos, asesores de venta, asesores de servicio, técnicos de taller, hojalateros, contadores, técnicos en sistemas. Entre otras.

### **3.5 Definición del Instrumento de Recolección de Datos**

Para realizar el presente estudio se implementó el instrumento Ocq 132 diagnóstico general de la empresa este instrumento nos permite poder seccionarlo en cinco rubros los cuales recopilan información de los encuestados, los cuales en este caso son empleados de distintas áreas de esta empresa, des de trabajadores de taller, hasta personal administrativo, esto con la intención de poder abarcar todas las experiencias, puntos de vista y tener una muestra diversificada de la población que se estudió. Este instrumento consta de cinco rubros los cuales son:

- Datos sociodemográficos.
- Información de la empresa.
- Proceso productivo.
- Información de la empresa enfocado al tema del liderazgo.
- Información de la empresa enfocado al tema de la estrategia empresarial que desarrolla.

En el primer rubro nos permite identificar que tipo de muestra tomamos de la población de nuestro universo, la cual como mencionamos con anterioridad esta diversificada a través de todas las áreas de la agencia. Estos datos nos permitieron saber el género de sexo del entrevistado, edad, estado civil al igual que de manera muy importante conocer más su fuerza laboral para lo cual se requirió que mencionaran su ultimo grado de estudios, al igual que el tiempo de antigüedad que llevaban laborando en la empresa, esto nos permitiría saber cuánto tiempo llevaban trabajando de manera tradicional antes del impacto de la pandemia, lo cual lo llevaría a la necesidad de adaptarse a la nueva forma de trabajar y saber de que manera se desempeño y su forma de ver la situación que se le presento, además se le pregunto que tipo de empleado era ya sea formal o informal, esto con el fin de tener en cuenta su estado moral del trabajador ante un posible despido.

En la segunda sección del estudio se recopiló información de manera general de la empresa permitiéndonos saber cuáles son los factores que podrían afectar más al trabajador dentro de la empresa, como percibe su organización tanto de procedimientos, su cumplimiento y sus políticas internas.

Posteriormente en la sección más enfocada al proceso productivo nos permitió ver qué tipo de tareas eran en la que se desarrollan los encuestados, desde labores automatizadas como un control en trabajo de escritorio con equipo de cómputo o algo más manual y de carácter artesanal, esto con el fin de poder saber dos cosas, la área de trabajo en la que se desempeña el encuestado y saber si el trabajador tiene una correcta noción de su trabajo o si se le ha enseñado que su deber es de otra manera o ámbito, además si es trabajo monótono o repetitivo estandarizado como lo podría ser la tarea de revisar expedientes de clientes para la revisión de su debida documentación o por otro lado un trabajo más manual, como lo podría ser el de un técnico que se encarga de instalar piezas y distintos componentes y buscar averías en los autos ósea que el técnico realiza su procedimiento de inspección pero no todos los días tendría las mismas unidades con las mismas problemáticas, he ahí la brecha entre el trabajo monto/estandarizado, en vez al trabajo que puede variar en el día a día.

Posteriormente a la sección anterior tenemos la sección de información de la empresa enfocada en la estrategia empresarial que se desarrolla, en esta se desglosan una serie de 39 preguntas que nos permiten saber desde el clima organizacional, la jerarquía laboral, cómo se desenvuelve el trabajador en su día a día con sus tareas, si el trabajador cuenta con conocimiento de las demás áreas, nos permite saber una perspectiva de cómo se siente el trabajador moralmente durante el desarrollo de su jornada laboral entre otros factores.

Y por último tenemos una sección que nos permite identificar la información de la empresa pero de manera específica conocer la estrategia empresarial que se lleva a cabo, con preguntas que nos permiten saber cuáles son las medidas o estrategias con las que se desarrolló o implementaron durante el cambio laboral que

vivieron como puede ser el mantener una meta de ventas establecida, sí ofrecieron nuevos servicios a clientes entre otros, además podemos conocer ciertos valores que consideran los empleados están implícitos en toda la empresa y un poco de cultura general que se vive y se tiene en la agencia.

### **3.6 Validación del Instrumento**

Una vez que planteamos de qué manera y qué datos obtuvimos de nuestro instrumento de estudio, nos podemos permitir el defenderlo, qué queremos decir con esto, que ahora presentaremos la validación de dicho instrumento, del cual como ya mencionamos con anterioridad constaba de una serie de 5 secciones de las cuales estaban enfocadas tanto a datos del entrevistado, información de la empresa en general, proceso productivo, información de la empresa enfocada en el liderazgo y por último información de la empresa enfocada en la estrategia empresarial.

Dicho lo anterior nos enfocaremos para poder hacer la validación de este instrumento mediante la implementación del alfa de Cronbach, comúnmente conocido como el coeficiente de confiabilidad alfa, es una medida estadística utilizada para evaluar la consistencia interna de un conjunto de elementos en una escala de medición. Fue presentado gracias a Lee Cronbach en 1951 y se utiliza principalmente en la psicometría y en la investigación social para medir la confianza o consistencia de las preguntas en cuestionarios o pruebas.

En este caso utilizaremos el coeficiente de alfa de Cronbach para validar nuestro instrumento de estudio enfocándonos en la sección de información de la empresa con énfasis en el liderazgo la cual contaba una sección de 39 preguntas de las cuales tuvimos una muestra de 11 encuestados de nuestro universo de 100 dándonos un parámetro aceptable para la aplicación de este instrumento, el coeficiente alfa de cronbach se popularizó debido a su practicidad debido que solo

requiere una sola aplicación y cálculos sencillos pero metodológicos para su aplicación.

Este coeficiente nos permite obtener una gran utilidad cuando llegamos a determinar la consistencia ya sea interna de una prueba permitiéndonos un único dominio o dimensión debido a que si se llegan a estudiar más de 2 aunque hagan parte de un mismo constructo universo se puede obtener un riesgo de subestimar la consistencia interna, pero como en este caso estudios no es el caso obtendremos los resultados esperados.

Para obtener el coeficiente de Cronbach consta de una fórmula matemática la cual podemos expresar cómo:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha = \left\{ K / (K - 1) * \left( - 1 \sum_{i=1}^k S_i^2 / S_T^2 \right) \right\}$$

*Imagen 1.*

*Formula para determinar Alfa de Cronbach.*

Para la cual podemos interpretar esta fórmula como qué para obtener el coeficiente alfa es necesario dividir el número de ítems del instrumento entre el número de ítems el instrumento - 1, multiplicarlo por 1 - la sumatoria de las varianzas de todos los ítems sobre la varianza total del instrumento.



Posteriormente como resultado no se arrojará un valor el cual nos podrá permitir saber si nuestro instrumento es de confiabilidad válida o nula esto dependiendo en la siguiente escala.

Es importante conocer y mencionar que “los valores de alfa de Cronbach entre 0,70 y 0,90 indican una buena consistencia interna. La determinación del alfa de Cronbach se indica para escalas unidimensionales entre tres y veinte ítems.” (Oviedo, H. C. & Campo-Arias, A. 2005).

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Una vez realizado nuestro cálculo nos permite saber que nuestro resultado (0.97) es de excelente confiabilidad, lo cual nos dice que nuestro estudio se aplicó de manera correcta con resultados favorables y positivamente matemáticos.

ENCUESTADOS	ITEMS																																							SUMA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39		
E1	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	161	
E2	5	2	3	5	5	5	4	3	5	5	4	2	2	2	4	3	4	3	4	5	1	2	5	2	2	4	3	4	3	2	4	5	4	1	4	1	1	1	3	127	
E3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	115	
E4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	117	
E5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	154	
E6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	157
E7	1	2	3	1	2	2	1	1	2	3	3	3	4	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	1	2	4	3	4	1	5	3	1	3	4	2	2	3	2	3	88	
E8	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	167	
E9	5	2	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	3	1	5	5	163	
E10	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	176	
E11	4	4	4	5	5	3	5	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	3	2	3	4	3	1	3	2	4	3	4	146	
VARIANZA	1.4711	0.8039	0.4132	1.4545	1.0909	0.7438	1.1405	0.9587	0.9587	0.6116	0.2314	0.6116	0.79339	0.7934	0.5619835	1.157	0.562	1.2893	0.9091	1.3554	1.5372	0.9256	0.9091	1.3388	1.2397	0.4463	0.6281	0.4463	0.9587	0.9587	0.5124	1.1074	0.3802	1.4711	0.595	0.9917	1.686	1.8347	0.7273		
SUMATORIA DE VARIANZAS	36.61157025																																								
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	677.785124																																								

Tabla 2.  
Comprobación de la validación de los resultados de Alfa de Cronbach.

$\alpha$ :	Coeficiente de confiabilidad del instrumento		<b>0.9709</b>
$k$ :	Numero de items del instrumento		39
$\sum_{i=1}^k S_i^2$ :	Sumatoria de las varianzas de los items		36.612
$S^2$ :	Varianza total del instrumento		677.79

Tabla 3.  
Tabla de interpretación de la fórmula de validación de instrumentos.

### **3.7 Recolección de la Información.**

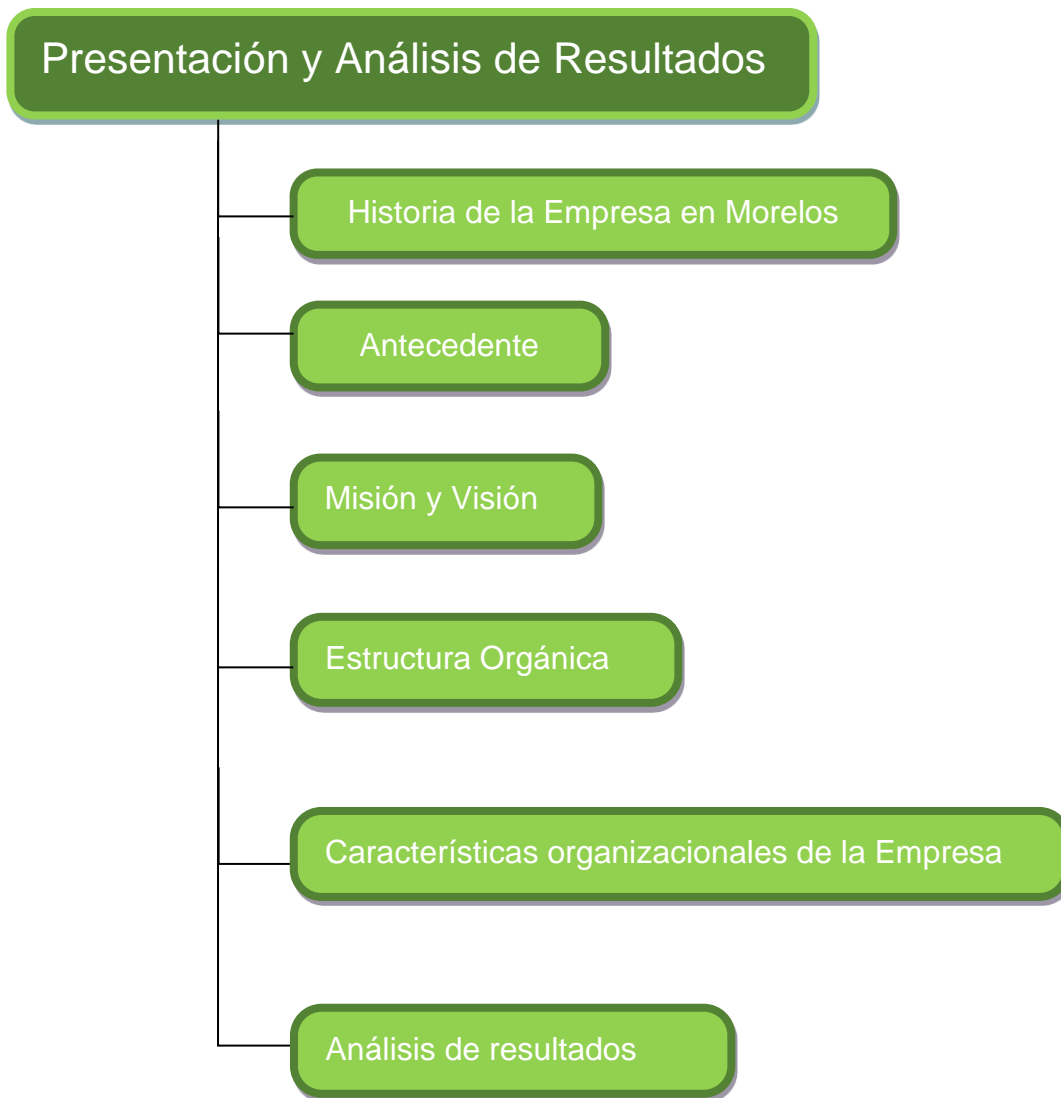
Para obtener la información de este estudio se realizó un rubro en específico en el cuestionario elaborado el cual lleva por nombre "Datos del entrevistado" el cual nos permite saber tanto cual es el rango de edad y características básicas de los empleados como: su tipo de género, su edad, el estado civil del entrevistado, su último o más reciente grado de estudios, su antigüedad en la empresa y por último qué tipo de empleado era en este especificando será empleado definitivo o temporal.

Para la aplicación de este estudio se solicitó el apoyo en dicha empresa automotriz con sede en Cuernavaca pero debido al miedo y temor de los empleados por represalias en su contra debido a sus honestas respuestas decidieron evitar contestarlo lo cual complicó un poco el llevar a cabo este estudio debido a que se fueron sumando periódicamente los voluntarios a participar en este estudio, Hubo buena respuesta al momento de opinar de cómo estaba estructurado el cuestionario dividido que todos los encuestados coincidían que el estudio estaba realizado de una manera fácil de contestar y de comprender lo cual les permitió sentirse un poco más cómodos al momento de contestar los distintos rubros desde sus datos sociales hasta el momento de contestar rubros de clima organizacional e incluso de información de la empresa y cómo se trabaja en su día.

## Capítulo IV

# Presentación y Análisis de Resultados

*Mapa conceptual del capítulo IV.*



**Figura 4.**  
*Presentación y Análisis de Resultados.*

## **4.1 Historia de la Empresa en Morelos.**

Una vez que hemos planteado cuál es la problemática por estudiar en este proyecto podemos tocar el tema de la historia, en lo personal lo considero cómo un factor clave debido que la historia, nuestro pasado, qué ha sucedido y el por qué, nos dan los fundamentos para comprender el hoy y el ahora, a continuación, daremos a conocer los principales puntos y aspectos en general de la creación, estructuración y evolución que ha vivido esta empresa automotriz con sede en Cuernavaca de origen alemán.

Obviamente no se estableció como primera instancia aquí en el estado de Morelos y en el específico caso del municipio de Cuernavaca esta empresa de carácter mundial data en una gran historia en un período ricamente en ámbitos históricos, un periodo clave en la historia de la humanidad, formaría los cimientos de la actual civilización, para ser más específico un periodo entre ambas guerras mundiales donde existía la desesperación, necesidad de creación, adaptabilidad, pero a pesar de todo vieron una ventana de oportunidad.

Esta empresa tiene su nacimiento a raíz de los comienzos de 1934 con su fundador el doctor Ferdinand Porsche, tal vez esto nos dé una idea de lo bien establecida que estaría en un futuro la empresa de pasar de fabricar desde una rama armamentística de máquina diabética, hasta poder hacerse llamar la principal productora de automóviles, económicos, duraderos, rendidores, y modernos para la época y ganarse el eslogan de un auto para todo el pueblo.

La mencionada empresa automotriz con sede en Cuernavaca, cimiento sus bases y primeros pasos primeramente en Europa, y posterior mente dirigió la mirada al nuevo continente con una visión de buena suerte por así decirlo y apostando todo hacia nuestro mercado, tierras y sobre todo la mano de obra honrada y de calidad de los mexicanos, esta empresa al decidir entrar al estado de Morelos estratégicamente, esto para no quedarse atrás con la competencia que ya tenía mejor establecidos sus

cimientos como la marca japonesa de NISSAN, para poder hacer frente a los que alguna vez fueron sus aliados en las potencias del eje durante la segunda guerra mundial, esta marca alemana decide entrar y ahora ser parte del “GRUPO AUTOFIN MÉXICO”, considerado uno de los consorcios más importantes y prestigiados en México en el sector de comercializadoras del sector automotriz además de ser uno de los primeros concesionarios de la marca en la República Mexicana. Siendo inaugurado en el mes patrio de septiembre de 1974.

Con esto iniciarían operaciones en la región capital del estado de Morelos, en la ciudad de Cuernavaca siendo una gran oportunidad debido en primera instancia a su ubicación estratégica, además de la oportunidad de poder penetrar otro mercado y satisfacer y enganchar nuevos clientes a la marca, lo cual con el paso de los años dio fructíferos resultados no solo con las venta de unidades nuevas de las cuales destacaban las principales con exclusividad de única producción en México, si no también en el mercado de compra y venta de vehículos seminuevos, refacciones y servicios de mantenimiento automovilísticos no solo limitándose a su marca sino a la mayoría de las establecidas y comercializadas a lo largo de la república, esto con el fin de no solo limitarse a sus clientes compradores de unidades, si no mas bien como una manera de abrir su taller también a la reparación y mantenimiento de otras unidades con el fin de demostrar la calidad de mano de obra que ofrece la marca para de esta manera posteriormente tratar de convencer a ese cliente de que en un futuro no muy lejano, su siguiente unidad adquirida sea de la marca de esta empresa automotriz de origen alemán establecida en Cuernavaca.

En datos más recientes la empresa obtuvo el 2 de abril de 2003 la Certificación ISO 9000, la certificación ISO 9000 se identifica por ser normas y estándares internacionales desarrollados por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que se centran en la gestión de la calidad en organizaciones de cualquier tamaño y tipo. La serie ISO 9000 está diseñada para ayudar a las empresas a establecer, implementar operaciones, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad efectivo.

Aunque esta certificación es conocida por ser aplicable a diferentes industrias y sectores, es esencial destacar que la norma más relevante y frecuentemente buscada es la ISO 9001. Esta norma establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad que se centra en la satisfacción del cliente, la mejora continua y la eficiencia operativa.

Tomando como punto de partida que esta empresa ha tenido éxitos en ventas históricos desde su creación hasta la actualidad es debido al seguimiento de la mejora por ello la obtención de la certificación ISO 9000 la cual se basa en 8 puntos claves que definen a la empresa en su calidad los cuales son: el enfoque siempre el principal hacia el cliente, el liderazgo por parte de sus colaboradores internos, la participación de todo el personal de la empresa haciendo que se familiaricen y responsabilicen con los objetivos de la marca, el enfoque específico en los procesos de la empresa, el enfoque de sus sistemas para poder comprender responsabilizar e identificar todos los procesos y cómo se entrelazan unas áreas con otras hoy para poder eficiente toda la cadena producción y departamentos administrativos, además de una mejora continua en su desempeño empresarial, además de la toma de decisiones con base en hechos de las acciones tomadas y por último las relaciones benéficas en parte de la empresa con sus colaboradores creando un “ganar ganar”. Esta certificación fue otorgada por parte del corporativo general de la marca, A.C. de Alemania, siendo considerado como Concesionario Distinguido de la marca.

Esta empresa automotriz se caracteriza por tener como principales actividades hoy disponibles para todos los clientes tanto consumidores de la marca como de otras permitiéndoles ofrecer a los propietarios y usuarios de los automóviles, los siguientes servicios:

- Venta de autos nuevos y usados
- Arrendamiento a corto y largo plazo
- Servicio

- Hojalatería y Pintura
- Refacciones Legitimas

## **4.2 Antecedentes**

Esta empresa tiene su nacimiento a raíz de los comienzos de 1934 con su fundador el doctor Ferdinand Porsche, tal vez esto nos dé una idea de lo bien establecida que estaría en un futuro la empresa de pasar de fabricar desde una rama armamentística de maquinaria bélica, hasta poder hacerse llamar un auto para todo el pueblo, para esto en conjunto con el Dr. Ferdinand tuvo el fuerte apoyo del “Mandatario” más funesto y famoso de la historia moderna del siglo XX pero a pesar de todo lo que hizo podemos rescatar que poner las primeras piedras de esta empresa podría haber sido lo único bueno que aportó a la sociedad, este personaje financió el levantamiento de la primer fábrica del país en un pequeño poblado llamado Fallersleben, posteriormente iniciaría su cadena de producción a lo largo del país pero la mañana del primero de septiembre de 1939 la fábrica pasaría de armar autos para pueblo, a armar armamento bélico para su ejército.

Una vez concluida la guerra, en agosto de 1945 los seis mil trabajadores restantes tenían una tarea que era restaurar la fábrica debido a que había sido dañada tras los bombardeos y conflictos que se llevaron a cabo sus alrededores y sus interiores de la misma. Para ese entonces, Alemania estaba dividida en dos y para la fortuna de esta fábrica había quedado en el bando británico el cual tomaría el control de la fábrica y la volvería a poner en marcha para que en marzo de 1946 se estuvieran produciendo 1000 unidades dejando atrás las ruinas y si inventando las bases de un nuevo imperio automotriz.



Hoy con el paso del tiempo la empresa fue creciendo justamente el primero de julio de 1949 cuando los nuevos modelos de automóviles siendo lanzados al mercado abarcarían ya no sólo en Europa si no ahora en el nuevo continente en específico en Estados Unidos adoptando nuevos mercados y abriéndose a los nuevos horizontes. Hablando en horizontes más mexicanos, en marzo de 1954 es una fecha importante para París debido a que arriba en las primeras unidades del vehículo ícono de esta empresa que además en la actualidad se mantiene como el principal medio de transporte público en el pueblo mágico de Taxco de Alarcón debutando con esto en la historia de la marca alemana en nuestro país.

Todo esto fue gracias a los inversionistas visionarios destacándose Ernesto Krause, Manuel Hinke Jr., y el príncipe Alfonso Von Hohenlohe, Iniciaron con la importación de la casa matriz en Wolfsburg, Alemania; creando la compañía Volkswagen Mexicana y estableciendo distribuidoras en México D.F y posteriormente en Puebla, Monterrey y Torreón. (presentación de Power Point, Empresa Automotriz de Cuernavaca)

Conociendo lo anterior podemos comprender que ante la necesidad de expansión de actividades esta empresa establece su sede definitiva seleccionando a la heroica ciudad de Puebla de Los Ángeles para que desde allí puedan crear y proveer sus productos tanto al mercado nacional como en un futuro al internacional dejando en alto a la mano de obra mexicana y la calidez de su gente.

En 1989 la empresa se destaca por iniciar la expansión de sus 2 modelos principales de automóviles a los mercados de Estados Unidos y Canadá posteriormente en el año del 2001 se levanta la hoy festividad de la planta de Puebla debido a su alta producción del vehículo contabilizada en cinco millones de pesos, demostrando su poderío y penetración en los mercados tanto nacionales como internacionales.

La marca quería producir más unidades para seguir siendo líder en el mercado, para esto en enero del 2011 se da inicio a la construcción de una nueva planta de

creación de motores alemanamente producidos en México para hacer más en específicos en Silao Guanajuato desde la que surtirán motores de última generación hasta plantas de Puebla con una producción anual aproximada de 330 mil motores, actualmente la marca es líder en el mercado automotriz tanto nacional como internacional ganándose tanto la preferencia como los corazones y la nostalgia no sólo de los mexicanos sino del mundo desde modelos clásicos hasta modernos automóviles.

### 4.3 Misión y visión

A pesar de su lamentable fundador, la empresa cuenta con una misión y visión enfocada más tanto al cliente y mejorar como marca satisfaciendo las necesidades e identificando las necesidades futuras de sus clientes brindando una experiencia satisfactoria y de excelencia de sus productos que hablen por sí solos en representación de la marca.

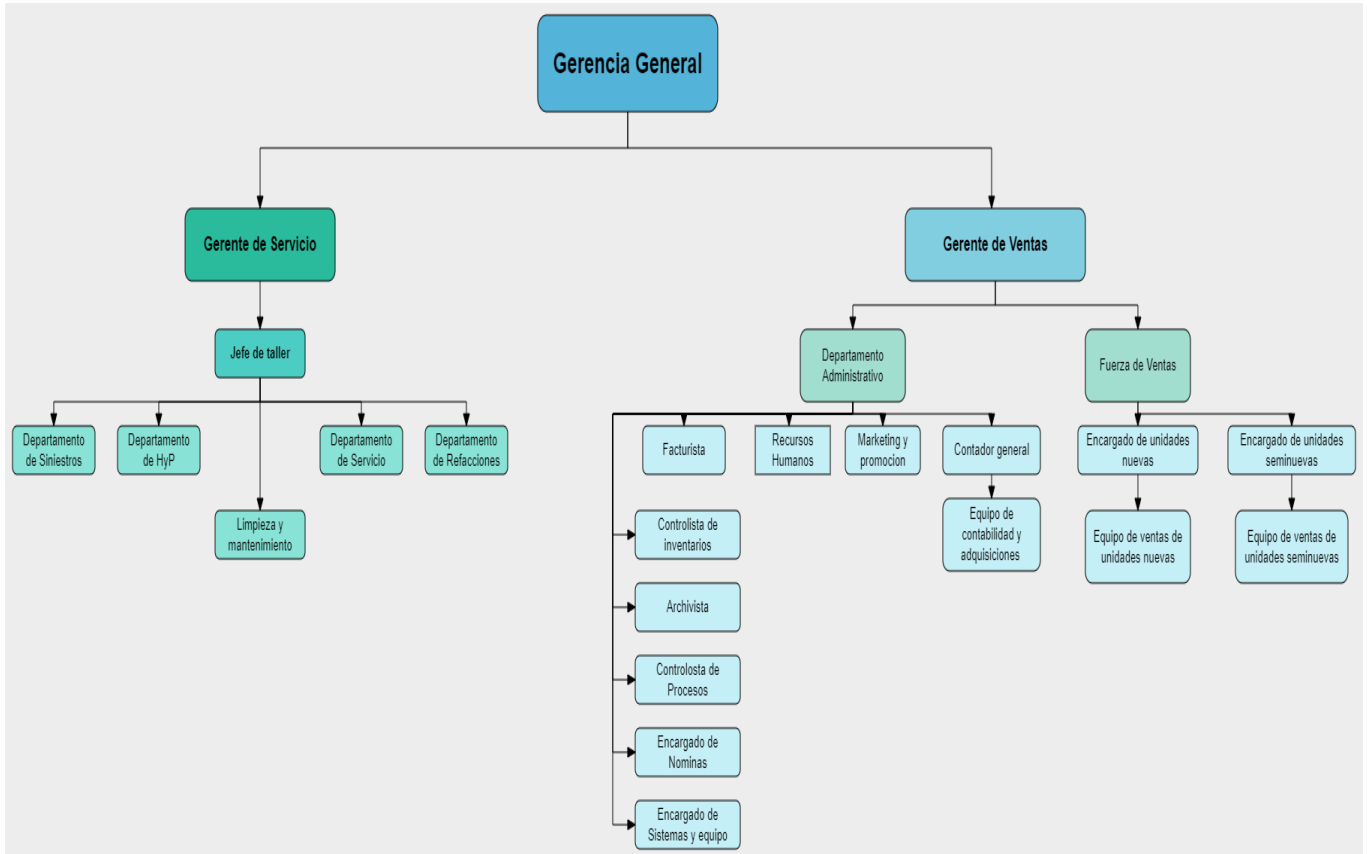
Misión:

“Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes.”

Visión:

- Somos una empresa exitosa que genera utilidades de manera sustentable.
- Somos líderes en el mercado mexicano, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente.
- Somos competitivos y confiables en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes.
- Somos un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.
- Somos un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos.
- Contamos con procesos innovadores, confiables y transparentes, enfocados a una calidad excelente y la satisfacción de nuestros clientes.

## 4.4 Estructura orgánica



*Imagen 5.*  
*Organigrama de la empresa.*

## 4.5 Características organizacionales de la Empresa

Una vez conocida la estructura y cómo está organizada la empresa podemos comprender cómo es que se desarrolla en su día a día pudiendo conocer las tareas y papeles que desempeña cada persona según su puesto en la organización, los cuales están previamente estudiados para saber cuáles son las tareas que se interrelacionan entre sí, mediante el intercambio de información y resultados para llegar a un mismo propósito. Cabe mencionar que:

“Las organizaciones deben orientar su desarrollo hacia la consecución de objetivos concretos, teniendo presente la importancia de los mismos, conjuntamente con las normas políticas y procedimientos establecidos que permitan canalizar en forma adecuada las diversas labores, a fin de lograr una participación efectiva del hombre en el proceso de trabajo.” (Badilo, K., s. f.)

Esta empresa automotriz se caracteriza por tener buenos cimientos en su estructura organizacional caracterizándose por una buena distribución de tareas desde el ámbito de lo técnico automotor hasta las cuestiones administrativas y de papeleo. Esta empresa se caracteriza por enfocarse principalmente en dos puntos clave la atención al cliente y la calidad de su producto.

Hablando por separado primero podemos plantear la organización que con la que cuenta el área de servicio que está enfocada tanto en la reparación, mantenimiento, y atención al cliente tanto directa, como indirectamente ya sea para la reparación o servicio protocolario de la unidad como para orientar al cliente al momento de que este se encuentre en una situación o problema con su unidad.

Esta área esta segmentada por un gerente de servicio que es el encargado de supervisar a manera general que se cumplan todas las tareas, metas, protocolos y procedimientos de la concesionaria, posteriormente tenemos a los demás departamentos como el de siniestros, que es el encargado de atender los percances

sufridos con las unidades de los clientes desde el cobro de seguro de una unidad con un neumático pinchado en carretera, hasta el de un lamentable choque que es trasladado a la concesionaria para su reparación y reacondicionamiento, en este departamento se evalúan las situaciones que sufren los clientes y están entrelazadas distintas áreas como son entre algunas las áreas de garantías y contabilidad como de trabajos más físicos y artesanales como lo son las áreas de taller, hojalatería y pintura.

Continuando con las áreas de servicio también cuenta la empresa con el área de hojalatería y pintura, área encargada de realizar los trabajos de modificación, adaptación, reparación y solicitudes estéticas a las unidades solicitadas, desde un cambio de color de una unidad solicitado por el cliente, hasta llevar a cabo la reparación de unidades arribadas de fábrica, ya sea por daño durante el traslado o dentro de la concesionaria, además de atender los trabajos solicitados por el departamento de siniestros.

El departamento de limpieza y mantenimiento se puede decir que esta interrelacionado con las áreas administrativas como de taller debido a que este personal son los encargados de que se realice la limpieza, reparación y adaptación de toda la agencia desde limpieza estética hasta la reparación de herramienta de taller y mantenimiento de aparato de cómputo.

Posteriormente y trabajando de manera más conjunta tenemos los departamentos de servicio y el departamento de refacciones, se puede decir que estos dos departamentos trabajan a la par debido a que uno se encarga de recibir tanto al cliente para poder saber qué es lo que le sucede a su unidad desde algún percance con un ruido o choque o hasta un trabajo rutinario de chequeo de servicio de la unidad que posteriormente se podrían requerir piezas faltantes las cuales entraría en el departamento de refacciones el cual es el encargado de inventariar todas las piezas, herramientas y accesorios con los que cuenta la agencia tanto para la venta del cliente ya sea para él o sanidad cómo de las herramientas con la que cuentan los trabajadores tanto técnicos y maestros de taller para laborar.

Una vez que se explicó el área de servicio de esta empresa podemos enfocarnos ahora en el área administrativa la cual está encabezada por un gerente o gerente de ventas la cual es el encargado de supervisar tanto el cumplimiento de ventas mensuales como anuales, de venta de accesorios, divulgación de la marca, y atención al cliente además de cumplir las metas establecidas por la marca a nivel nacional supervisando las tareas de todos los sub departamentos para tener seguimiento de ellos tanto de sus resultados, el cumplimiento de métodos y procedimientos establecidos por las normas internas tanto de la agencia como de la marca a nivel nacional, y supervisión de la atención al cliente.

Posteriormente se cuenta con dos departamentos uno el área administrativa que trabaja la par con la fuerza de ventas que se podría contar como otro departamento, el primero siendo el área administrativa cuenta con sus departamentos que trabajan a la par y cuentan con tareas interrelacionadas las cuales son las áreas de facturista, control lista de inventarios, archivista, control de procesos y procedimientos, un encargado de nóminas, de un encargado de sistemas y equipo, estos anteriores mencionados pudiendo interpretar somos los encargados de que el proceso pues venta y durante la venta se lleve a cabo de manera correcta y protocolariamente bien vista ante la marca.

Hoy de igual forma en esta área administrativa se encuentran los departamentos de recursos humanos los cuales son encargados del reclutamiento, capacitación y entre otras tareas que se lleven a cabo para la mejora de los trabajadores y su eficiencia en su trabajo, de igual forma e encuentran con los encargados de la difusión y promoción de marca el cual sería el departamento de marketing y promoción, por último cuentan con el departamento de contaduría el cual encabeza un contador general y está redistribuido según sus áreas encargadas ya sea encargados de

adquisición de unidades, comprobación de impuestos, y de igual manera nóminas trabajando de manera conjunta de igual forma con el departamento de nóminas.

Y por último nos encontramos con el departamento o mejor conocido como la fuerza de ventas que son los encargados de tanto la atención y atraer clientes, básicamente son los que permiten tener ingresos a la empresa debido a que ellos son los que tienen el contacto directo con las personas que están interesadas en adquirir unidades ayudándolos en su proceso tanto a elegir las unidades ideales, o ajustarse y apoyar al cliente con tal de que adquieran una ya sea tanto nueva como semi nueva, en este último caso también interviene la fuerza de ventas de unidades semi nuevas las cuales no sólo venden unidades de la marca sino que también venden unidades de distintas marcas pudiendo diversificar su producto ante los clientes.

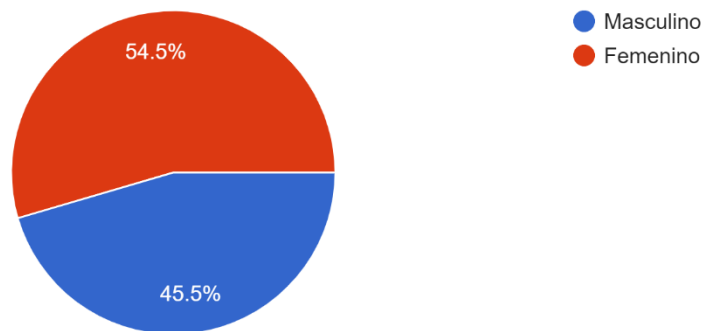
Cabe mencionar que ninguna área de la empresa es totalmente impermeable, si no que por ellas transitan mucha información, datos y situaciones que deben ser atendidas por varias y distintas áreas al mismo tiempo y en sincronía para que al final del día tengan tanto clientes satisfechos como los resultados internos perfectos o al menos cumplidos de manera correcta.



## 4.6 Análisis de resultados

A continuación, procederemos a desglosar hoy sección por sección del presente estudio dándole interpretación de cada pregunta para poder comprender el resultado de este estudio ante dicha problemática ya presentada en esta empresa automotriz establecida en Cuernavaca para lo cual primero iniciaremos con los datos de los entrevistados los cuales no se arrojan qué:

Sexo  
11 respuestas



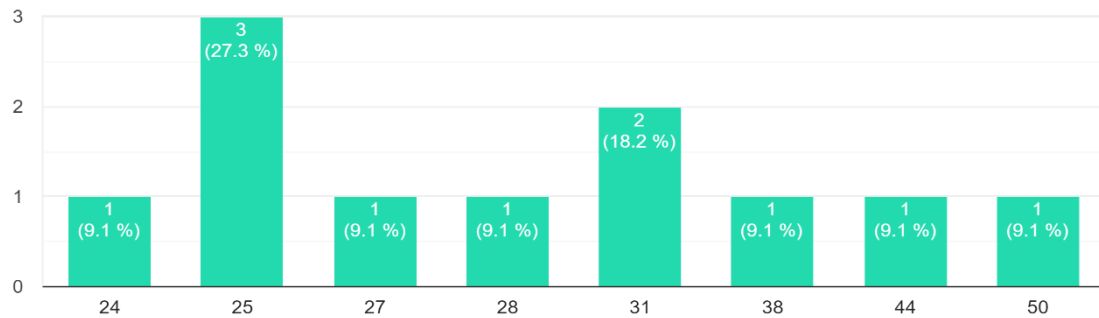
*Tabla 1.*  
*Sexo.*

Se cuenta con una muestra de 6 personas femeninas 5 masculinas lo cual nos permite abarcar un amplio panorama de ambos géneros tanto la perspectiva de las mujeres ante esta problemática que se vivió durante la pandemia que la mayoría son trabajadoras escritorio y administrativas tanto del género masculino que en este caso se desempeñan más en el área de taller y hojalatería.

En cuanto a la edad el estudio no se arrojó los resultados que nos muestran un amplio panorama de rangos de edad:

Edad.

11 respuestas

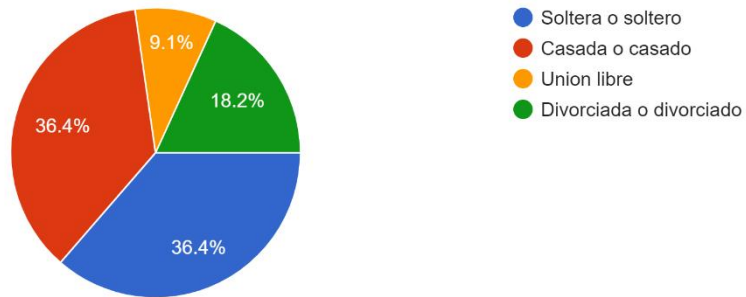


*Tabla 2.*  
*Edades*

Esta tabla nos arroja datos que se cuenta con una población joven de entre 24 a 31 años con resultado de 8 encuestados y por otro lado tenemos una población considerada de edad mayor desde los 38 a 50 años teniendo como resultado a 3 encuestados. Podemos interpretar como nuevos con poca experiencia o incluso nuevos recién egresados de sus estudios y personal con amplia carrera y experiencia laboral dentro de la empresa.

En cuanto al estado civil el estudio nos arroja los datos siguientes:

Estado civil.  
11 respuestas

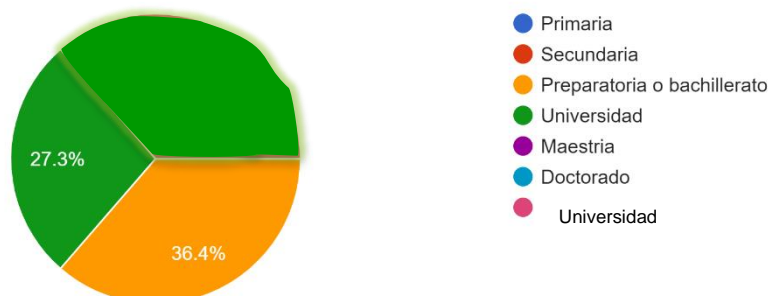


*Tabla 3.*  
*Estado civil.*

Esto nos dice que un 9.1% se encuentra en unión libre, un 18.2% se encuentra divorciado o divorciada, un 36.450 soltera o soltero y por último un 36.4 se encuentra casado o casada, este último resultado nos podría darnos una idea de cómo vivieron el impacto de la pandemia en esta empresa ya no sólo personas que dependen de sí mismas, sino que ahora aquí terceras personas siendo en este caso familiares dependían de ellos.

La siguiente pregunta nos demuestra el último grado de estudios cursados los cual nos arroja los siguientes datos:

Ultimo nivel de estudios.  
11 respuestas



*Tabla 4.*  
*Edades*

Este gráfico nos arroja que Un 63.6% de la muestra cuentan con estudios universitarios y que el resto de las personas encuestadas tienen o cursaron como último grado de estudios la preparatoria o el bachillerato dándonos por resultado que la mayoría de la muestra tienen experiencia y conocimientos de su área.

Respecto a la antigüedad en la empresa el estudio nos arrojó a que la mayoría de las personas encuestadas tienen al menos 1 año de antigüedad en la empresa:

Antigüedad en la empresa.  
11 respuestas

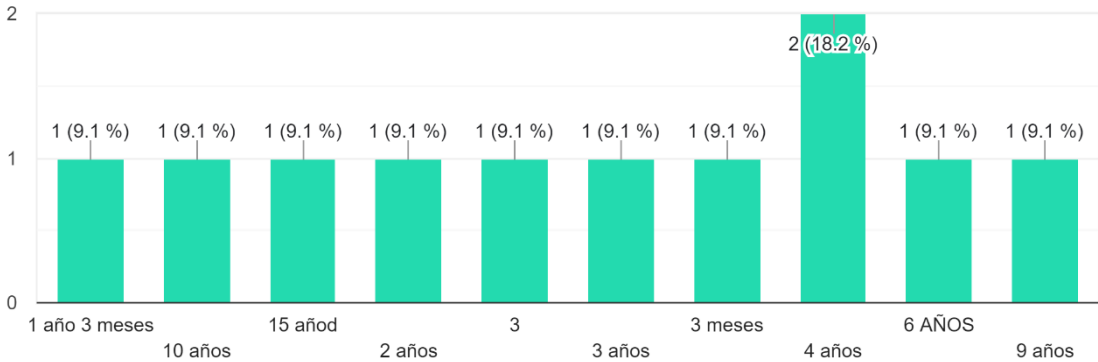
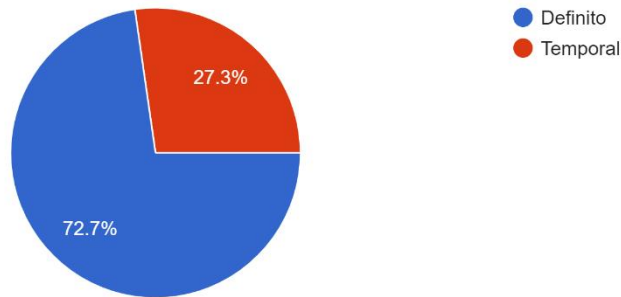


Tabla 3.  
Antigüedad en la empresa.

Esto nos indica que la población que se quedó aun después de la pandemia fue aquella y contaba con más experiencia en su área más sin embargo interpretando los resultados de personal más reciente se cuenta con dos personas que llevaban al menos 3 meses queriendo decir que sí hubo despidos y que estas personas eran nuevas en nómina.

En cuanto a qué tipo de empleado era el encuestado el estudio nos arroja los siguientes datos:

Tipo de empleado.  
11 respuestas



*Tabla 6.*  
*Tipo de empleado.*

Pudiendo interpretar que el personal definitivo eran aquellos que contaban con más experiencia laboral además de que esto se nos comentó de viva voz de ellos y que el personal temporal eran aquellos que habían llegado más recientemente a cubrir las vacantes en la empresa.

En este apartado denominado como información de la empresa pudimos obtener información de qué tanto conocen las políticas internas de la empresa los trabajadores encuestados permitiéndonos saber su punto de vista y de conocimiento de sus áreas y de la empresa en general:

1) ¿Qué aspecto/elemento del entorno afecta en mayor medida el desempeño de su empresa?

11 respuestas

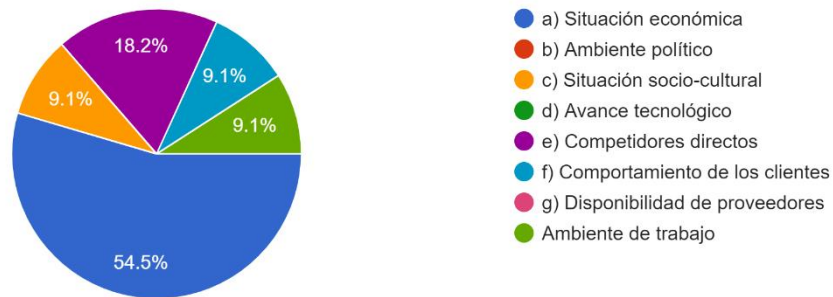


Tabla 7.

Aspectos del entorno que afectan el desempeño en la empresa.

Como mencionamos anteriormente el impacto que tuvo en la pandemia no sólo fue en las personas sino en el ámbito económico tanto nacional como global como lo fue en el caso de esta empresa automotriz con sede en Cuernavaca, que sus mismos trabajadores nos indican que ellos ven como principal factor que afecta a la empresa a la situación económica.

En cuanto a la estructura de la empresa el estudio nos arroja que:

C) Información de la empresa. 2) En cuanto a la estructura de la empresa, o modos en la que el trabajo ha sido organizado:

11 respuestas

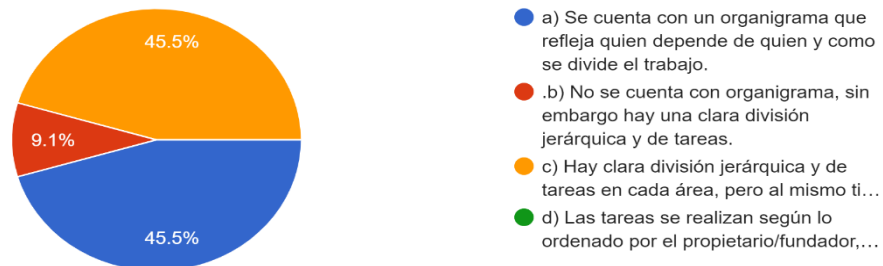


Tabla 8.

Información de la empresa.

El interpretar la tabla podemos deducir que los trabajadores tienen noción correcta de cómo está estructurada esta empresa automotriz con sede en Cuernavaca debido que respondieron la mayoría que se cuenta con un organigrama que refleja quién depende de quién además de que respondieron que hay una clara división jerárquica y reparto de tareas espero que nos exenta del trabajo en equipo ambas respuestas son aceptables porque van de la mano.

3) Tareas:  
11 respuestas



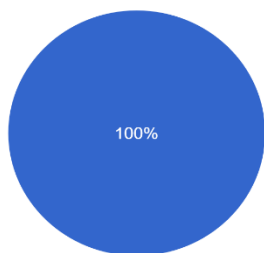
*Tabla 9.*  
*Tareas en la empresa.*

En cuanto a las tareas y labores que desempeñan cada uno de los trabajadores nos indican que su trabajo tiende a ser tanto de manera monótona y repetitiva cómo aquí existen excepciones el trabajo puede ser espontáneo o distinto a lo cotidiano por lo cual optaron por responder qué día a día pueden ser ambos tipos de trabajo.

En cuanto a cómo se lleva a cabo el reclutamiento y nueva adquisición de recurso humano para la empresa los encuestados no respondieron qué siempre se lleva a cabo una recaudación mediante a la capacidad de habilidad demostrada para ocupar el puesto:

4) Como seleccionan a sus empleados:

11 respuestas



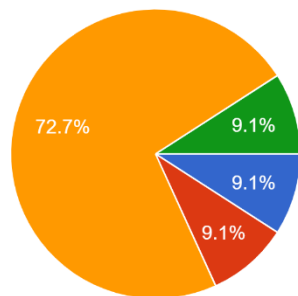
- a) Por la capacidad/habilidad demostrada para ocupar el puesto.
- b) Por recomendaciones de otros empleados de la empresa, de familiares y/o amigos.
- c) Por medio de una agencia de empleo.

Tabla 9.  
Selección de empleados.

En cuanto a las políticas y procedimientos de la empresa los encuestados nos respondieron:

5) Las políticas y procedimientos de la empresa:

11 respuestas



- a) No están claramente definidos.
- b) Están establecidos, pero no se cumplen.
- c) Están establecidos y se respetan, ya que permite a la empresa funcionar de manera más eficiente y ordenada.
- d) En algunos casos no se respetan, ya que reduce la flexibilidad.

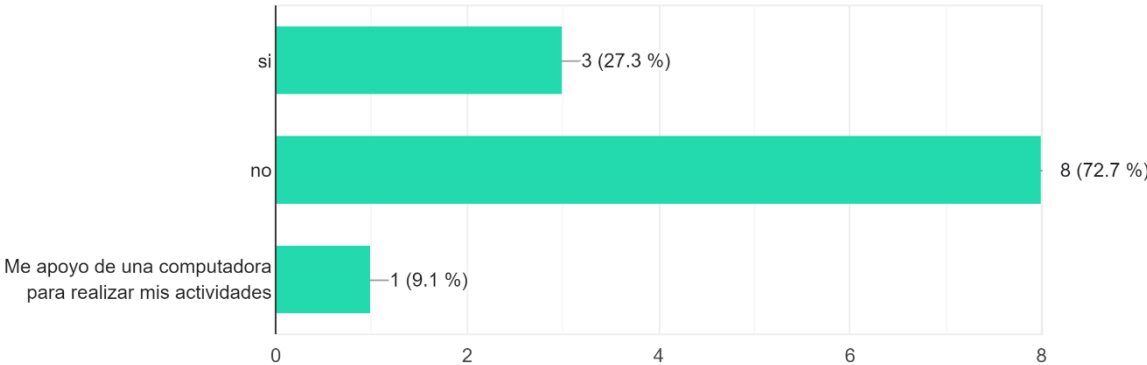
Tabla 10.  
Las políticas y procedimientos de la empresa.



Un 72.7% no respondieron qué si tiene noción de que las políticas y procedimientos se encuentran establecidos se respetan además de que esto permite de que se trabaje de manera eficiente en la empresa más sin embargo hubo el caso de un trabajador que desconocía las políticas, y otros que mencionaban que en algunos casos no se respeta y aquí están establecidos más sin embargo no se pone atención a ellos.

Ahora bien, en el rubro del proceso productivo pudimos obtener información de cómo es la tarea que desempeñan los trabajadores encuestados, tanto como se caracterizan, además de saber si son de carácter físico manual o más de papeleo y de escritorio.

¿Tu actividad laboral es automatizada? y de ser así describala por favor.  
11 respuestas



**Tabla 11.**  
*¿cómo es tu actividad laboral?*

En este caso el 72,7% de los trabajadores nos indicó que su tarea principal no es de carácter automatizado por lo cual requiere de la intervención humana para llevarse a cabo, como puede ser el caso del 27,3% que respondieron que si e incluso es necesario contar con material de cómputo para poder desempeñar su trabajo.

¿Tu actividad laboral es manual? y de ser así descríbala por favor.

11 respuestas

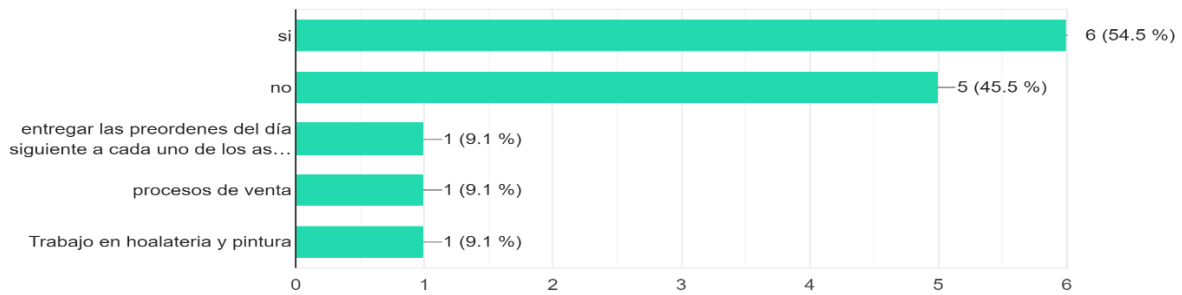


Tabla 12.

¿tu actividad laboral es manual?

Interpretando la tabla anterior es evidente que la mayoría de los trabajadores cuentan con tareas que se desempeñan en el carácter manual esto desde elaborar reportes en computadora hasta trabajar en taller con las unidades aunque también un 45.5% nos indica que sus tareas no son de carácter manual.

¿Tu actividad es artesanal? y de ser así descríbala por favor.

11 respuestas

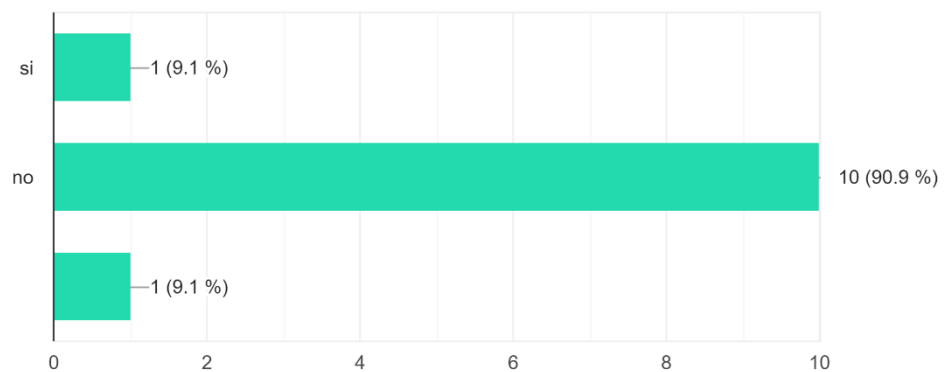


Tabla 13.

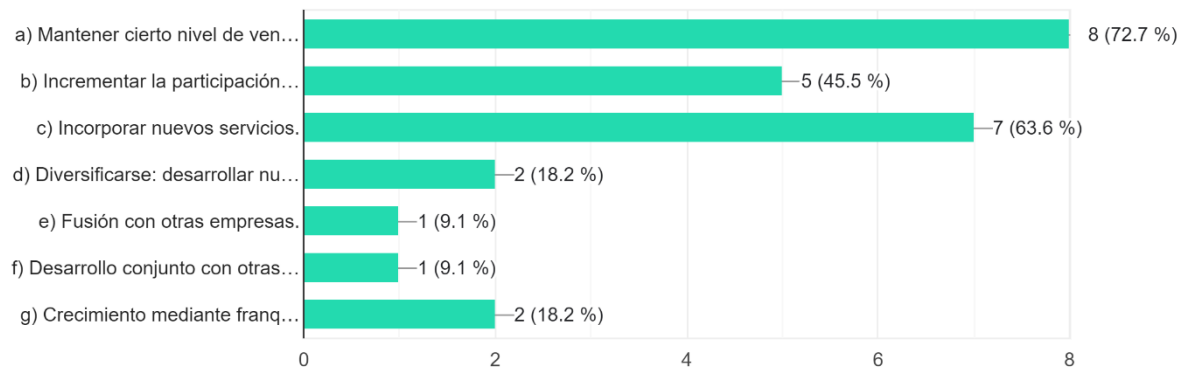
¿tu actividad laboral es artesanal?

En este caso un 90.9% de los encuestados respondieron qué es su tarea no es de carácter artesanal tanto entender que es otro giro ya sea de taller o incluso administrativo más sin embargo un trabajador respondió que sí pudiendo intuir se trata de un personal del área de hojalatería y pintura.

En cuanto el rubro del estudio que recopila información de las estrategias empresariales que se llevan dentro de la empresa tenemos como primera pregunta la siguiente recuerdo nos indica que sí se encuentran tomando medidas de manera de abarcar más espacio día con día en el mercado:

¿Qué estrategias/cursos de acción de crecimiento se han implementado o se están implementando actualmente? (Se puede indicar más de una opción, respetando orden de importancia:)

11 respuestas



**Tabla 14.**  
*Estrategias de acción de crecimiento.*

De la tabla anterior podemos interpretar que la mayoría de los trabajadores con cuerda en que se están tomando medidas para mantener un nivel de ventas constante además de incorporar nuevos servicios ofreciéndolos sus clientes a través de campañas para mantener incrementar su participación en el mercado.

9) ¿Hay un valor que sea compartido por todos (directivos y empleados)?

11 respuestas

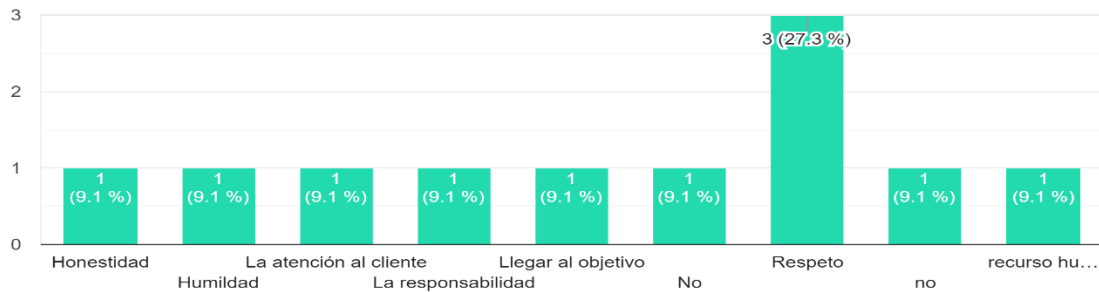


Tabla 15.

Valores compartidos en la empresa.

Según la tabla anterior el valor que sobresale encima de todo el clima organizacional es el respeto seguido de otros barrios se caracterizan por ser fundamentales en un entorno laboral sano siendo estos como la honestidad, humildad, buena atención al cliente, responsabilidad, cumplir con sus objetivos, y solo dos personas respondieron que no tenían conocimiento de algún valor que sea compartido una empresa.

10) ¿Hay alguna historia conocida por todos (directivos y empleados)?

11 respuestas

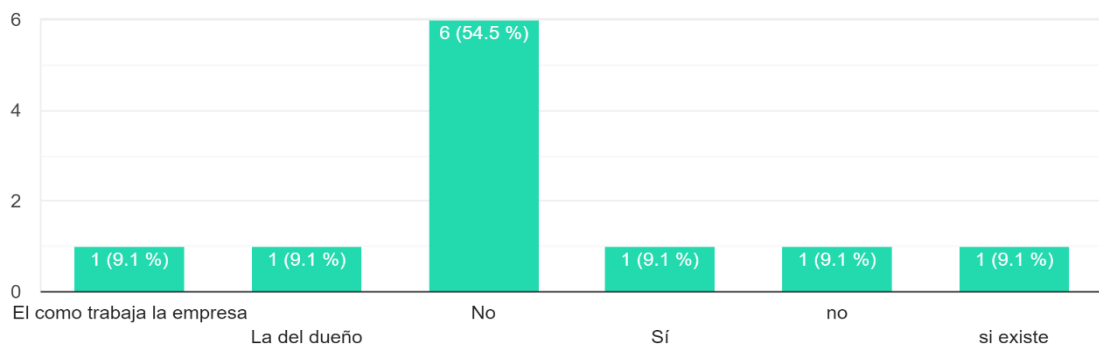


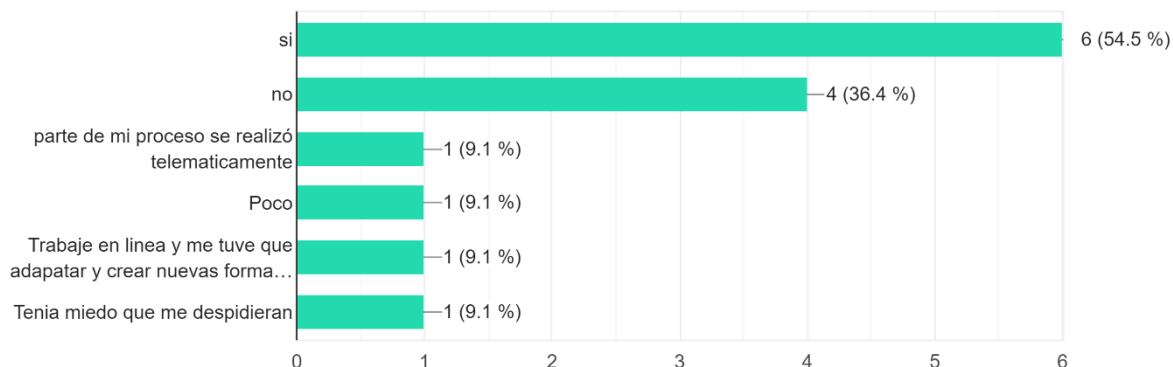
Tabla 16.

Historia conocida por todos.

En respecto a la tabla anterior nos indica que no hay alguna historia de pasillo o chisme de oficina en general que sea conocido por todos en la empresa o al menos alguna historia que todos se sepan cómo de cultura general local.

¿Afecto la pandemia covid 19, tu proceso de trabajo? y de ser asi describala por favor.

11 respuestas



*Tabla 17.*

*Pandemia y trabajo.*

Según los resultados que nos presenta la tabla anterior podemos interpretar que la mayoría de los trabajadores se vieron afectados ante la pandemia, en específico la modalidad en que trabajaban, mencionando que tuvieron que moverse a la virtualidad, sin embargo, un grupo de cuatro personas respondieron que no se vieron afectadas.

## **Conclusiones.**

En esta tesis se describieron los métodos de adaptación que llevo a cabo una empresa del giro automotriz con sede en Cuernavaca ante la crisis mundial que ocasionó la pandemia, la cual tuvo un impacto no solo en sector salud sino también en el giro económico a nivel mundial, ocasionando grandes pérdidas monetarias alrededor de todas las empresas a nivel mundial, debido a que casi ninguna contaba con un plan de contingencia ni acción ante una situación como está.

Dentro de los métodos y estrategias que llevaron a cabo para poder adaptarse destacan su adaptación a la nueva modalidad de trabajo mediante la virtualidad, donde implementaron estrategias que les permitieron seguir trabajando de manera remota a pesar de la falta de experiencia en esta modalidad de trabajo, para esto fue necesario la implementación de estrategias de las cuales destacan el uso de capacitaciones en las tecnologías de la información y la comunicación, el uso de equipo de cómputo y la contratación de licencias para trabajar en plataforma digitales interconectadas como Microsoft Office 365, esta última fue uno de los principales bastiones para reorganizar de manera virtual a la empresa permitiendo coordinar capacitaciones múltiples, reuniones, intercambios de información, comunicación eficaz y formal, entre otros, una vez partiendo con esto pudieron moverse a la nueva modalidad de trabajo llamada Home Office que va de la mano de su implementación del teletrabajo, de esta manera pudieron seguir con sus labores de una manera segura y novedosa.

Sin embargo esto también les repercutió debido a que varios trabajadores presentaron dificultades para adaptarse a la modalidad virtual debido a que no contaban con los conocimientos y experiencia suficiente para trabajar de esta manera, su adaptación fue lenta y avanzaba prolongadamente, incluso hubo quienes se resistieron al cambio, lamentable mente la empresa no pudo seguir contando con toda

su plantilla de trabajo debido a los recortes de presupuestos por lo cual se vieron en la necesidad de continuar trabajando únicamente con el personal esencial.

No obstante, los trabajadores tanto del área de taller y técnicos, cómo el personal administrativo se vio en la necesidad de acoplarse y adquirir nuevas habilidades para desempeñarse en su nueva modalidad de trabajo actual que se mantiene de manera un tanto híbrida, además de que ya cuentan con una idea de cómo reaccionar ante situaciones futuras semejantes y tener un plan de reacción inmediato.

## Recomendaciones.

- Crear un plan de contingencia ante futuros escenarios semejantes a los vividos en esta pandemia mundial, es decir, que les permitan tener un plan de acción para poder seguir laborando de un día para de la manera presencial a la virtualidad sin ningún problema.
- Contar con capacitaciones continuas en equipo de cómputo y tecnologías de la información y comunicación con énfasis en todas las herramientas que ofrece Microsoft Office 365, debido a que es la principal herramienta que ha estado usando la empresa des de la pandemia.
- Abastecer de equipos tecnológicos a todo el personal que la labore en la empresa con el fin único de usarlo para laborar.
- Contar con un fondo de ahorro interno para que en caso de contingencias externas a la empresa o la marca no se vean en la necesidad de despedir personal y de esta manera puedan continuar laborando de manera normal.



## Fuentes Consultadas

- Admin. (2020). ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE MICROS, PEQUEÑOS y MEDIANOS EMPRESARIOS (ALAMPYME): Por crisis, están en riesgo de cerrar 100 mil MIPYmes. Pulso económico y político. <https://integraa.org/2020/03/asociacion-latinoamericana-de-micros-pequenos-y-medianos-empresarios-alampyme-por-crisis-estan-en-riesgo-de-cerrar-100-mil-mipymes/>
- ArnoldCathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio, (3), . <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Arteaga, G. (2022b, marzo 14). La unidad de análisis explicada (con ejemplos) - TestSiteForMe. *TestSiteForMe*. <https://www.testsiteforme.com/unidad-de-analisis/>
- Cambra, U. C. (s. f.). Vista de teletrabajo: Fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. Revista de Comunicación y Salud. <https://www.revistadecomunicacionysalud.es/index.php/rcys/article/view/247/174>
- CantónMayo, I., (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado , 17 (2), 139-165. <https://www.redalyc.org/pdf/274/27417209.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del covid-19. Efectos económicos y sociales. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-lapandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>
- COVID-19 Tablero México. (s. f.). COVID - 19 Tablero México. <https://datos.covid-19.conacyt.mx/>
- *Curso de Herramientas informáticas: Conceptos esenciales de Microsoft Office 365* | Fundación FEMEBA. (s. f.). <https://www.fundacionfemeba.org.ar/blog/curso-4/post/curso-de-herramientas-informaticas-conceptos-esenciales-de-microsoft-office-365-43350#:~:text=Microsoft%20office%2C%20es%20un%20conjunto,nuestro%20caso%2C%20un%20consultorio>
- De La Defensa Del Trabajo, P. F. (s. f.). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. gob.mx. <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de->

[la-capacitacion-](#)

[paralasylostrabajadores?idiom=es#:~:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20juega%20un%20papel,trabajo%20que%20se%20les%20encomienda.](#)

- Herramientas o instrumentos de trabajo, ¿se consideran un derecho o una prestación para los trabajadores? (s. f.). vLex. <https://vlex.com.mx/vid/herramientas-instrumentos-trabajo-consideran-649829645#:~:text=Si%20se%20traslada%20esta%20definici%C3%B3n,en%20el%20centro%20de%20trabajo>
- Huebsch, R. (2018, octubre). Traditional hierarchical organizational structure. (Small Business - Chron.com. <https://smallbusiness.chron.com/traditional-hierarchical-organizational-structure-26174.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2021). Empleos sector manufacturero. México: Inegi. <https://www.vw.com.mx/es/informacion-corporativa.html>
- Libera-Bonilla, B.E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *ACIMED*, 15(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000300008&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300008&lng=es&tlng=pt).
- López, Pedro Luis. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. Punto Cero, 09(08), 69-74. Recuperado en 03 de junio de 2023, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es).
- National Geographic España. (2023, 1 septiembre). National Geographic. <https://www.nationalgeographicla.com/ciencia/2022/08/pandemia-endemia-y-epidemia-que-son-y-en-que-se-diferencian>
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020). Report of the WHO-China Joint Mission on Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/who-china-joint-missionon-covid-19-final-report.pdf>
- Pérez, J., Gardey, A. (2018, 30 de mayo). *Definición de impacto económico - Qué es, Significado y Concepto*. Definicion.de. Blog. <https://definicion.de/impacto-economico/>
- Pinto, Juan De J., Soto, Nini Yohanna, Gutiérrez, Angélica, & Castillo, Luis Javier. (2003). Ajuste, Estructura Y Ambiente Como Factores Claves En La Teoría De Contingencias. *Estudios Gerenciales*, 19 (88), 67-86. Recuperado el 03 de septiembre de 2023, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232003000300004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000300004&lng=en&tlng=es).

- Rae. (2006). Impacto | Diccionario esencial de la lengua española. «Diccionario esencial de la lengua española». <https://www.rae.es/desen/impacto>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. (8va. Ed.). México: Pearson Educación.  
[http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/37095/articulo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Robbins%20\(2005%3B%20234\)%20conceptualiz%C3%B3,control%2C%20centralizaci%C3%B3n%20y%20formalizaci%C3%B3n%E2%80%9D](http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/37095/articulo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Robbins%20(2005%3B%20234)%20conceptualiz%C3%B3,control%2C%20centralizaci%C3%B3n%20y%20formalizaci%C3%B3n%E2%80%9D).
- Rojas, L. J. (2018). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo [tesis de licenciatura, UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO]. Sistema de bibliotecas-Chile [http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas\\_Luis\\_Jos%C3%A9.pdf](http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_Jos%C3%A9.pdf)
- Secretaría de Economía - Automotriz. (s. f.). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/informacion-sectorial/automotriz>
- Velásquez, Francisco. (2000). EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS APLICADO AL PROCESO ADMINISTRATIVO. Estudios Gerenciales , 16 (77), 27-40. Recuperado el 03 de septiembre de 2023, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000400002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400002&lng=en&tlng=es).
- Zárate Negrete, Laura Elena, & Sánchez Ramos, Ma. Eugenia. (2021). Incertidumbre en la gestión de capital humano ante la contingencia covid-19 en la industria automotriz del estado de Guanajuato, México. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 11(22), e053. Epub 20 de septiembre de 2021. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.914>

Cuernavaca, Morelos a 18 de Septiembre del 2023

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la tesis denominada: **“Impacto de la pandemia en la estructura organizacional de una empresa automotriz de Cuernavaca”** que presenta el **C. Javier Ulises Estrada Corona**, pasante de la carrera **Licenciatura en Administración** a mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**Dr. Augusto Renato Pérez Mayo**



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:2023-11-10 20:17:08 | Firmante**

VQ1fUhqLwF4vwUwv741b3Y3adtXpxpy1o0QE19H2CqVN1Aw+px5fYP7WS0/R9X252a21ymGfXU6zl1tJ7TjHwBZGLT7Ubf87COH8PlhsioSsEmkVpHRIrusAdiG45CCA6+3k6C  
W5dCk3dYp5ixdGmPTfZhuJgjt54FEeQj0jzhu7ksRVptsy4EcaAwAz63VJ1RhC3HMIrY42kwEx1lwoBmh8ajOGcPzYadlayFcvxtz1Bspzcnl0gSZYuqlpXam11cyto+YRbqgetzUfrP+z  
OiDZFEwTVwrsA9Ftcv3ICIMf2dVFhHUVBbAQMXf0FoBMEB+N4YtwHjoc6BurMPKAIQ==

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



[07mfPYzue](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/CBgMlwRAJb4kOHGcvyqzWSS4ICorR3A7>



Cuernavaca, Morelos a 08 de Noviembre del 2023

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la tesis denominada: **“Impacto de la pandemia en la estructura organizacional de una empresa automotriz de Cuernavaca”** que presenta el **C. Javier Ulises Estrada Corona**, pasante de la carrera **Licenciatura en Administración** a mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**DRA. ANABEL ALDAMA SÁNCHEZ**



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

**ANABEL ALDAMA SANCHEZ | Fecha:2023-11-09 08:35:55 | Firmante**

LqKclQMTGTbmzJZF30LIGcJnjoX7zP9t9zqAfuJCJinC7Bs/Let5WYTYBYBCKSE9K79t/pDXrp6UWt6AK8ov+7FbceymGE/nbNmF7tre9vYpPUat0Eqzj3YugOrbCVdj0yJhEPx5yfHY2I4IZaA4o1gNkl09jvSjPFbBTS9oZHNJKhWPzjSSTgIT7jfqo2FGISoL29BC+WxnwC0c/KefH6PSvYYEnKDleEyeAiUtYvg8aXwjeke1Ac0LK3xMUI1JMQcPVPgFumQCc2IMkz37JFdQkVtQmUnKzsMqDYJVBdtX9/WNR69/A+HrqjerOsNxjJCKwYwMiTRrHcrusxWjyA==

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



[3TutOrawf](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/J4G79ub7NmDBJ0NYaApQhpZdZ2a1kZ8s>



Cuernavaca, Morelos a 08 de Noviembre del 2023

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la tesis denominada: **“Impacto de la pandemia en la estructura organizacional de una empresa automotriz de Cuernavaca”** que presenta el **C. Javier Ulises Estrada Corona**, pasante de la carrera **Licenciatura en Administración** a mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**M.A. MARTHA LORENA CHÁVEZ CORONA**





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

**MARTHA LORENA CHAVEZ CORONA | Fecha:2023-11-08 19:22:19 | Firmante**

Op9/sdUcDVD+xtLNNEed6u8qzOVEXzalSMEumaX6hfxUvFcPqktYCPpfOqLWTkLfkDGVIV3wzeH/XQojdirKSFQhaWbGohD3FqhnApxgX6DlqWWMPraQ5dZjfPYhvL2dY30/R8eWAXDfaADUMf14tfAnZsOBrcetHL1yVdT/O6sVF4zB+SPa1uU8yQCX2bw5TjG+bxLLNbnqYiNw1X5eWSUsKvNch6V3WDSsLaypZkusHPNYrYkELcTum3X6aN+7n788WCfSNB/XcqtatqKSY8KtnJ4QuIMNkmyqKQtQYLsG2ehLRj/yz/hpkP8dYiyyXSnIWWFrF9Ad9yr0sk++Jm7w==

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



[wE8MIJGmn](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/0QAUNtusmeEd0ieAZzMRV7sTCTmakMV1>



Cuernavaca, Morelos a 08 de Noviembre del 2023

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la tesis denominada: **“Impacto de la pandemia en la estructura organizacional de una empresa automotriz de Cuernavaca”** que presenta el **C. Javier Ulises Estrada Corona**, pasante de la carrera **Licenciatura en Administración** a mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**DRA. AVELINA VELASCO OCAMPO**



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

**AVELINA VELASCO OCAMPO** | Fecha:2023-11-08 17:19:26 | Firmante

asuqySGmRSp0UTYmpFwG51OQ4ygUDFeApszYRSwbGXEBNiBWmyvwLsTR+hnB8u9RIXkOL2hrE1cxB9kECDN13eg5UBAtyRi3GedrpI9aA0aE6aev4yYizyYDgCA/NEVdO8y8imUl8bnTv8CdtFiG215cTOc9yzm22HCvxXN9l6nrj3aPvjeRjD1y734uEEfM3W+EbmKxL6KSK2alpZ4grWRxrNw0R0um7Fm/tg8e8N2Sk8bLHec6FrqD57pcRGddUItsM5ygW5Z32kWtT+FdkYuole77YwilOWxFDGsPTFpxpXmBI9rE08Kg+6wcugEK0XpabnJTdxibq1egrHIDQ==

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



[Mvm5BSGuT](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/Lsmrtc9uz4e0os5DjMMaMykKNLKFxlmh>



Cuernavaca, Morelos a 08 de Noviembre del 2023

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la tesis denominada: **“Impacto de la pandemia en la estructura organizacional de una empresa automotriz de Cuernavaca”** que presenta el **C. Javier Ulises Estrada Corona**, pasante de la carrera **Licenciatura en Administración** a mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**MTRO. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI**



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:2023-11-10 14:21:06 | Firmante**

G8/0oyDhBUgUDGehQUj6KvUgM4D4Pq258bkdhavjQbeYmF0m5L5GptgGf2S5OmBizhZb3Oil5wzP0Pxp24vHupg+E8E63lczmNgxUeXGdD9hyp8YoJF6B1N0DeGQDi4I60mV3X8GksMNCtiffRUTR.Jsfo0Zonl1Dmu0cNyxzLwMUIGX0++p3ulEnQXvIPrEFK0UnMI7vW+TaFcS0TcjJrw8UF9LlbP7hT07YhFOy0IYeViSgMNDarmbfkE/3X3zfv3DzZRIWhF9Ht4OyTOZDI+Cpt1pLI5JiMbPbIEuL94O1Vd4CwgzXWbc2idsZythTnLF1Yo0j8VsFo4GizfaCg==

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



[zTcLvwHDr](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/EyMxhUQ0qSOvgPRUDcW5trMhQvfSz98I>



Cuernavaca, Morelos a 08 de Noviembre del 2023

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la tesis denominada: **“Impacto de la pandemia en la estructura organizacional de una empresa automotriz de Cuernavaca”** que presenta el **C. Javier Ulises Estrada Corona**, pasante de la carrera **Licenciatura en Administración** a mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**DR. SERGIO HEVIA MONTIEL**



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

**SERGIO HEVIA MONTIEL** | Fecha:2023-11-09 13:01:24 | Firmante

adf2xv44hbrw449Dp7Jl3TTIEdyUXayP1d/LovLs7tizgnO12n/UDeDI/Z6Me1qO7Rb/z/bXuu/euVTMDfYtgOWnlyXA7oempPxXQRtilmB/6obfYfdXBjgvoqMH4Y5XFasRTGhqMjDE  
NPN3d+aBfHp2NL7pSr06LCeFGNhn6PgEOUNyhFfNn9h5qFhgf+Jfp+mzzncxmj2qfFdt1Tqcs8Pm1PddzinOt7pqUO95ARu/m3e4Fc8ORzd65HsSy5+exqjStN0YJnr9sMB0VD5H  
AmvrX9XWPjLb/c0gRQw3aAqTeyOBQxma+N0NKW7celnTR811V4GS985eA2aV4Euw==

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



[XKxuNla5i](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/jLuyGuqdO79EAKRd43KB1ZBtyr1D0FuZ>

