



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE PRIMER
NIVEL GENERADA POR LA PANDEMIA”**

T E S I N A

Que para obtener el Diploma de
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Presenta

JUAN ANTONIO RODRÍGUEZ PORTUGAL

Director de Tesina

DR. PABLO GUERRERO SANCHEZ

Co-Director

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO

Revisores:

DRA. ELOÍSA RODRÍGUEZ VÁZQUEZ

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ

M.A. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA

DR. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ

CUERNAVACA, MORELOS

MAYO,2024



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

Resumen

El presente trabajo final aborda el impacto de la pandemia de COVID-19 en la estructura de primer nivel de distintas organizaciones. El objetivo principal es analizar cómo esta crisis ha transformado las dinámicas organizativas y de liderazgo, así como identificar las estrategias adoptadas para adaptarse a los cambios.

A través de una investigación exhaustiva, se evaluó cómo la pandemia ha afectado las funciones, roles y responsabilidades de los cargos de nivel directivo. Se examinó el uso del trabajo remoto y las medidas de distanciamiento social en la toma de decisiones y la gestión de equipos. Además, se exploraron las implicaciones a largo plazo de estas transformaciones en la resiliencia y adaptabilidad de las organizaciones en situaciones futuras.

Los hallazgos revelan que muchas organizaciones han implementado ajustes significativos en sus estructuras de primer nivel, promoviendo la flexibilidad, la comunicación y la colaboración. Se observa un aumento en la satisfacción de los empleados y una mayor agilidad en la toma de decisiones. Sin embargo, también se enfrentan desafíos, como dificultades en la comunicación y la resistencia al cambio.

Este trabajo final proporciona recomendaciones prácticas para líderes y gerentes en la gestión de estructuras organizativas en contextos cambiantes. Se destaca la importancia de la formación y capacitación continua para los empleados, así como la necesidad de fomentar la colaboración y la comunicación efectiva en un entorno de trabajo remoto.

En resumen, este trabajo ofrece una visión detallada de cómo la pandemia ha alterado la estructura de primer nivel en diversas organizaciones, destacando tanto los beneficios como los desafíos. Las conclusiones y recomendaciones contribuyen al conocimiento en gestión empresarial en tiempos de crisis, brindando una guía valiosa para enfrentar futuras situaciones de cambio y adaptación.

Palabras clave Pandemia, Estructura organizacional, Adaptación

Abstract

This final paper addresses the impact of the COVID-19 pandemic on the first level structure of different organizations. The main objective is to analyze how this crisis has transformed organizational and leadership dynamics, as well as to identify the strategies adopted to adapt to the changes.

Through extensive research, we evaluated how the pandemic has affected the functions, roles, and responsibilities of management-level positions. The use of remote work and social distancing measures in decision making and team management was examined. In addition, the long-term implications of these transformations on the resilience and adaptability of organizations in future situations were explored.

The findings reveal that many organizations have made significant adjustments to their top-tier structures, promoting flexibility, communication, and collaboration. There is an increase in employee satisfaction and greater agility in decision making. However, they also face challenges, such as communication difficulties and resistance to change.

This final paper provides practical recommendations for leaders and managers in managing organizational structures in changing contexts. The importance of continuous education and training for employees is highlighted, as well as the need to foster collaboration and effective communication in a remote work environment.

In summary, this paper offers a detailed view of how the pandemic has altered the top-tier structure in various organizations, highlighting both benefits and challenges. The conclusions and recommendations contribute to knowledge in business management in times of crisis, providing a valuable guide to face future situations of change and adaptation.

keyword Pandemic, Organizational structure, Adaptation

Índice:

<u>Resumen</u>	2
<u>Abstract</u>	3
<u>Índice:</u>	4
<u>Indice de figuras</u>	5
<u>1. Introducción:</u>	6
<u>1.1. Objetivos</u>	8
<u>2. Marco teórico</u>	9
<u>2.1. Cambio Organizacional:</u>	10
<u>2.2. Resistencia al Cambio:</u>	12
<u>2.3. Resiliencia Organizacional:</u>	14
<u>2.4. Teoría de Contingencia:</u>	15
<u>2.5. Liderazgo en Tiempos de Crisis:</u>	16
<u>Fuente: Liderazgo en tiempos de crisis</u>	18
<u>2.6. Comunicación efectiva</u>	18
<u>3. Metodología:</u>	20
<u>3.1. Enfoque cualitativo</u>	20
MODELO DE ENCUESTA.....	21
<u>4. Resultados:</u>	24
<u>5. Discusión:</u>	35
<u>5.1. Análisis de los resultados</u>	35
<u>5.2. Relación con Objetivos y Literatura:</u>	37
<u>5.3. Implicaciones y Limitaciones:</u>	37
<u>6. Conclusiones:</u>	38
<u>6.1. Recomendaciones:</u>	38
<u>7. Bibliografía</u>	39

Indice de figuras

Figura:1	10
Figura 2	12
figura 3	17
Tabla Pregunta 1	24
Tabla Pregunta 2	25
Tabla Pregunta 3	26
Tabla Pregunta 4	27
Tabla Pregunta 5	28
Tabla Pregunta 6	28
Tabla Pregunta 7	29
Tabla Pregunta 8	30
Tabla pregunta 9	31
Tabla pregunta 10	32
Tabla pregunta 11	34

1. Introducción:

La pandemia de COVID-19, que se extendió rápidamente a nivel mundial desde su aparición en 2019, ha dejado un profundo impacto en todos los aspectos de la sociedad. Uno de los ámbitos que experimentó cambios significativos es el de las estructuras organizacionales en las empresas y organizaciones de primer nivel. A medida que la pandemia forzó la adopción de medidas sin precedentes, como el distanciamiento social, el cierre temporal de operaciones y la transición al trabajo remoto, las estructuras tradicionales de las organizaciones se enfrentaron a nuevos desafíos y oportunidades de transformación. (Weller, 2020)

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal abordar un tema crucial y de gran importancia en el contexto actual: el cambio en la estructura de primer nivel generado por la pandemia de COVID-19. La emergencia sanitaria causada por este virus ha alterado profundamente la forma en que las organizaciones operan y toman decisiones en todos los niveles jerárquicos. En particular, el nivel de liderazgo y dirección, conocido como el primer nivel, ha experimentado transformaciones significativas a medida que las organizaciones se han enfrentado a desafíos sin precedentes.

En este sentido, el enfoque de la investigación se centra en analizar cómo las organizaciones han respondido ante esta crisis global, identificando las adaptaciones realizadas en su estructura de primer nivel. Para ello, se busca comprender las estrategias implementadas para hacer frente a la volatilidad y la incertidumbre que la pandemia ha generado en los entornos empresariales. El impacto de la pandemia ha sido profundo en la sociedad, obligando a adaptarse y transformarse, especialmente en el ámbito empresarial. Un estudio realizado por Paragon Partners y el IESE Business School revela que el 45% de las compañías han tenido que realizar cambios significativos en su estructura organizativa para sobrevivir y crecer en este nuevo contexto. (Gheorghiu, 2021)

El informe, basado en la participación de más de 2.000 dirigentes, muestra que el 66% considera que la pandemia ha sido la crisis más importante de su carrera profesional. Además, el 60% de las corporaciones han visto un alto impacto en sus prioridades estratégicas, mientras que el 74% ha experimentado un desplome en sus ingresos previstos. (Gheorghiu, 2021)

La recuperación económica se presenta como un desafío, ya que solo el 45% de los encuestados cree que volveremos a la situación prepandemia en algún momento de 2022. La incertidumbre y la necesidad de adaptación continúan siendo una constante en el presente y futuro cercano para las organizaciones. (Gheorghiu, 2021)

La relevancia de este estudio radica en la necesidad imperante de comprender el proceso de evolución que han experimentado las organizaciones durante esta crisis. A través del análisis de cómo han cambiado sus estructuras de liderazgo y dirección, se podrán obtener valiosas lecciones y conocimientos sobre las prácticas efectivas y exitosas en la gestión de situaciones de cambio acelerado.

Además, este estudio contribuirá a la literatura académica sobre cambios organizacionales en tiempos de crisis, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y análisis. Los resultados obtenidos en este proyecto podrán ser de gran utilidad para líderes y gerentes, brindando una perspectiva práctica sobre cómo adaptar las estructuras organizacionales para garantizar la supervivencia y el éxito en situaciones desafiantes y en constante cambio.

En última instancia, se espera que este trabajo investigativo aporte al conocimiento y la preparación de las organizaciones frente a futuras crisis o escenarios disruptivos. La comprensión de las estrategias de adaptación y resiliencia aplicadas por las organizaciones en el contexto de la pandemia servirá como un valioso referente para la gestión efectiva y sostenible en un mundo cada vez más dinámico y retador.

La investigación se basa en un enfoque cualitativo con trabajo de campo, que permitirá recopilar información valiosa a través de entrevistas, observaciones y análisis de documentos en diversas organizaciones. Este enfoque permitirá identificar patrones emergentes y tendencias en las modificaciones estructurales y organizacionales, arrojando luz sobre las mejores prácticas y estrategias efectivas adoptadas por las organizaciones en tiempos de crisis.

Al explorar las transformaciones en las estructuras de primer nivel generadas por la pandemia, este estudio pretende contribuir al conocimiento académico sobre la adaptación organizacional en situaciones de crisis y proporcionar información relevante para líderes y gerentes que buscan hacer frente a futuras situaciones desafiantes. Además, este trabajo busca contribuir al debate sobre el papel de la flexibilidad y la resiliencia en la gestión de organizaciones en un mundo cada vez más complejo y cambiante.

A lo largo de las próximas páginas, se presentarán los hallazgos de esta investigación, analizando los cambios ocurridos en las estructuras de primer nivel de diversas organizaciones y las implicaciones que estos cambios puedan tener para el futuro de la gestión empresarial. La información aquí presentada servirá como una valiosa herramienta para comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en tiempos de crisis y adaptación, en un esfuerzo por fomentar una mayor comprensión y preparación para los futuros retos que puedan surgir.

1.1. Objetivos

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal analizar los cambios ocurridos en la estructura de primer nivel de diversas organizaciones como resultado de la pandemia de COVID-19. Para lograr este propósito, se plantean los siguientes objetivos específicos:

Analizar cómo la pandemia de COVID-19 ha impactado en la estructura organizacional de nivel directivo y de liderazgo de diferentes empresas y organizaciones.

Identificar los principales ajustes y modificaciones realizados en las funciones, roles y responsabilidades de los cargos de primer nivel durante la pandemia.

Examinar cómo la adopción del trabajo remoto y las medidas de distanciamiento social han influido en la forma en que se toman decisiones y se gestionan los equipos a nivel directivo.

Evaluar las estrategias implementadas por las organizaciones para mantener la efectividad y eficiencia de su estructura de primer nivel durante la crisis sanitaria.

Investigar cómo los cambios en la estructura organizacional han afectado la comunicación interna y la colaboración entre los líderes y equipos de trabajo.

Analizar las implicaciones a largo plazo de los ajustes realizados en la estructura de primer nivel, considerando su relevancia para la resiliencia y adaptabilidad de las organizaciones en futuras situaciones de crisis o cambio.

Proporcionar recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos obtenidos, que puedan ser útiles para líderes y gerentes en la gestión de estructuras organizacionales en contextos dinámicos y desafiantes.

El análisis detallado de estos objetivos permitirá obtener una comprensión sólida de cómo la pandemia ha afectado la estructura de primer nivel en diversas organizaciones y cómo estas han respondido ante la necesidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes. Asimismo, se busca ofrecer conocimientos valiosos que puedan contribuir al enriquecimiento de la literatura académica sobre cambios organizacionales en tiempos de crisis, proporcionando un aporte significativo a la gestión empresarial en el contexto postpandemia.

2. Marco teórico

El marco teórico de este proyecto se fundamenta en conceptos clave relacionados con el cambio organizacional, la resiliencia, el liderazgo en tiempos de crisis, la gestión de situaciones de emergencia y la adaptabilidad organizacional. Estos conceptos nos permitirán comprender cómo las organizaciones han respondido ante el desafío de la pandemia, qué estrategias han implementado para afrontar la crisis y cómo han ajustado sus estructuras y operaciones para sobrevivir y prosperar en medio de la incertidumbre.

La resistencia al cambio, la comunicación efectiva y el aprendizaje organizacional también son aspectos fundamentales a explorar en este estudio, ya que juegan un papel crucial en la capacidad de las organizaciones para enfrentar momentos de crisis y transformarlos en oportunidades de mejora y crecimiento.

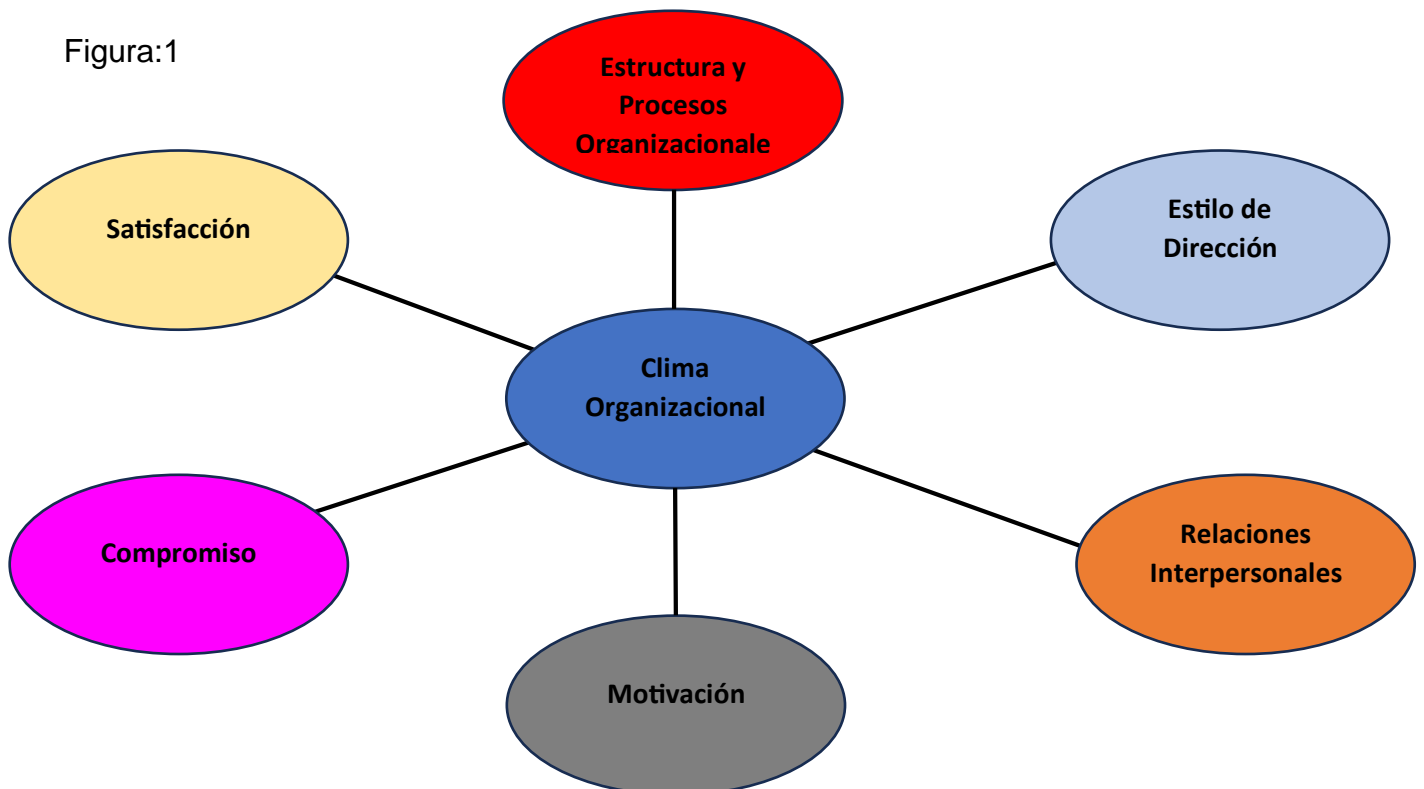
2.1. Cambio Organizacional:

El cambio organizacional se refiere al proceso mediante el cual una organización modifica su estructura, cultura, procesos y/o estrategias con el fin de adaptarse a nuevas circunstancias, mejorar su desempeño o alcanzar objetivos específicos. Estos cambios pueden ser incrementales o transformacionales y pueden ser impulsados por factores internos o externos, como avances tecnológicos, cambios en la demanda del mercado o, en este caso, una crisis sanitaria global como la pandemia de COVID-19.

Los principales hallazgos de la investigación sobre los cambios organizacionales en el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) debido a la pandemia de COVID-19. Los cambios ocurrieron en respuesta a los desafíos generados por la crisis y afectaron la estructura, los procesos administrativos y académicos, así como las dinámicas de trabajo del personal.

El estudio de (Escudero, 2022) identificó diferentes factores de cambio organizacional en instituciones de educación superior, como el clima organizacional, preparación motivacional para el cambio, eficacia del cambio individual, dotación, capacitación, liderazgo, entre otros. Estos factores contribuyeron a la adaptación y transformación del ITM durante la pandemia.

Figura:1



Fuente: (J. Rodríguez Martínez, 2020)

Los resultados de las entrevistas a líderes de diferentes procesos administrativos mostraron que el factor humano, la comunicación y la tecnología fueron fundamentales para afrontar los cambios. La comunicación interna asertiva y la gestión del cambio fueron clave para reducir la incertidumbre y la resistencia al cambio.

Además, las encuestas realizadas también en el estudio mencionado (Escudero, 2022) a los colaboradores de función administrativa y académica revelaron que programas de salud, cohesión, presión y autonomía influyeron en los efectos generados por los cambios. La presión por mantener la productividad y la adaptación al trabajo en casa fueron desafíos importantes para el personal.

En conclusión, la investigación cumplió con los objetivos de identificar factores asociados al cambio organizacional, describir los cambios ocurridos en el ITM y diagnosticar los efectos generados en los colaboradores. Los resultados proporcionan una visión completa de cómo la institución respondió a la pandemia y los desafíos que enfrentó el personal en su adaptación a las nuevas circunstancias.

Además del estudio anteriormente mencionado, también pudimos ver que (Fierro-Moreno, 2021), en este artículo se enfoca en la gestión del cambio durante la crisis mundial de COVID-19 y su impacto en la colaboración virtual, la transformación digital y la agilidad estratégica organizacional. Basado en la Teoría de la Contingencia, se realizó una encuesta a 109 empresas de México, mayormente a mandos directivos y medios, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados muestran que las empresas implementaron estrategias como el teletrabajo, la optimización del negocio, la inversión en tecnología y la diversificación para enfrentar la crisis. Aunque no se estableció causalidad, se sugiere que la gestión del cambio influye en la colaboración virtual, la transformación digital y la agilidad estratégica. Ante la crisis, las organizaciones deben adaptarse rápidamente para garantizar su supervivencia y competitividad a corto y largo plazo, y la gestión efectiva del cambio se revela crucial para generar capacidades necesarias y mantener la competitividad en un entorno desafiante.

2.2. Resistencia al Cambio:

La resistencia al cambio organizacional es la actitud que muestran los trabajadores cuando se introducen cambios en la metodología y procesos que implican modificaciones de rutinas y hábitos. Esta resistencia puede ser clasificada en resistencia pasiva, que es implícita y difícil de detectar, y resistencia activa, que se manifiesta a través de acciones explícitas para impedir que los cambios afecten la cultura organizacional.

Existen varias causas de la resistencia al cambio, incluyendo el miedo o incertidumbre ante lo desconocido, dificultades para adaptarse a nuevas situaciones, prejuicios o falsas creencias sobre el cambio y cómo afectará a la organización.

Los síntomas de la resistencia al cambio pueden observarse a través de la menor involucración en la empresa, negatividad, evasión de enfrentar los cambios, emotividad, desempeño negativo, búsqueda de control, creación de barreras y rebeldía. (Prosci, 2023)

El impacto de la pandemia de COVID-19 generó cambios organizacionales importantes en muchas empresas. La necesidad de adaptarse a la nueva realidad, como el trabajo remoto y cambios en los procesos, puede haber aumentado la resistencia al cambio entre los empleados.

Para gestionar la resistencia al cambio, se pueden seguir diferentes enfoques. La prevención de la resistencia implica una planificación cuidadosa del proceso de cambio, estableciendo canales de comunicación claros y formando a las personas para enfrentar el cambio con menos dificultades. (Esan, 2015)

La gestión proactiva de la resistencia se aplica cuando se sabe que ciertos cambios impactarán negativamente a un grupo de trabajadores. En este caso, se debe comunicar de manera clara y asertiva con los empleados afectados.

Figura 2



Fuente: (Quintana, 2011)

Resistencia Individual:

La resistencia individual al cambio se debe a diferentes factores, como percepciones, personalidad, hábitos, amenazas al poder, miedo a lo desconocido y razones económicas. (Quintana, 2011)

Resistencia Organizacional:

Las organizaciones tienen una tendencia inherente a resistirse al cambio debido a su diseño, cultura, limitaciones de recursos, inversiones fijas y acuerdos internacionales.

Superación de la Resistencia al Cambio:

Para superar la resistencia al cambio, los agentes de cambio pueden utilizar tácticas como la educación y comunicación, la participación de los empleados, la facilitación y apoyo, la negociación, la manipulación y la coerción. También es importante mostrar empatía y apoyo, mantener una comunicación efectiva y fomentar la participación e inclusión de los empleados en el proceso de cambio. (Quintana, 2011)

La gestión reactiva se implementa cuando la resistencia surge después de haber comenzado el cambio. Para abordarla de manera efectiva, se deben identificar las causas de la resistencia, tanto en el contexto organizacional como en el personal de cada empleado afectado. Luego, se implementan acciones basadas en la

comunicación para derribar las barreras y explicar los beneficios del cambio. También es fundamental formar adecuadamente a los gestores de resistencia, quienes estarán más cercanos a los trabajadores y podrán ayudar a resolver los conflictos de manera eficiente.

En resumen, la resistencia al cambio puede influir en cómo las organizaciones enfrentan los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19, y gestionarla adecuadamente es fundamental para lograr una transición exitosa hacia la nueva realidad empresarial.

2.3. Resiliencia Organizacional:

La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de una organización para resistir, adaptarse y recuperarse frente a situaciones adversas o crisis. En el contexto de la pandemia, las organizaciones resilientes son aquellas que han demostrado una capacidad para ajustar rápidamente sus operaciones, mantener la continuidad del negocio y aprovechar oportunidades emergentes.

El estudio (Lila Gonçalves Oliveir, 2021) tuvo como objetivo explorar el rol de la resiliencia individual y organizacional en la salud laboral de dos hospitales durante la pandemia de COVID-19. Los resultados mostraron que la resiliencia individual del personal sanitario fue homogénea entre las variables sociodemográficas y entre los dos hospitales estudiados. En el hospital 2, el personal asistencial reportó niveles de resiliencia mayores en comparación con aquellos que no atendían directamente a los pacientes.

La percepción de resiliencia organizacional también fue significativamente mayor en el hospital 2, lo que puede atribuirse a las estrategias implementadas por la institución para enfrentar la crisis, lo que influyó en una mayor resiliencia individual de su personal.

Se encontró que una mayor resiliencia individual del personal sanitario se asoció con una menor fatiga y menor enfermedad. Además, la resiliencia individual tuvo un impacto significativo en la satisfacción laboral, tanto en el hospital 1 como en el hospital 2.

Sin embargo, se observó que en el hospital 2, la resiliencia organizacional también influyó significativamente en la satisfacción laboral. Es probable que existan diferencias entre ambos hospitales en los factores que contribuyen a la resiliencia organizacional.

El estudio (Lila Gonçalves Oliveir, 2021) destacó la importancia de la resiliencia individual y organizacional en el contexto de la pandemia de COVID-19. Los resultados subrayan la necesidad de que los directivos de las organizaciones sanitarias reconozcan la importancia de la seguridad psicológica de sus trabajadores para garantizar la seguridad del paciente, la salud y la retención del personal, especialmente en tiempos de crisis.

En conclusión, el estudio resalta la relevancia de fortalecer la resiliencia organizacional frente a la pandemia de COVID-19. La implementación de estrategias para mejorar la salud física y psicológica del personal sanitario y el enfoque en la resiliencia pueden contribuir a una mejor adaptación y afrontamiento de los desafíos generados por la crisis sanitaria mundial

2.4. Teoría de Contingencia:

La teoría de contingencia sugiere que no existe una única forma ideal de estructura organizacional, sino que esta debe adaptarse a las circunstancias y entornos específicos en los que opera la organización. La pandemia ha demostrado que las estructuras de primer nivel deben ser flexibles y adaptables para responder a situaciones cambiantes y desafiantes.

El estudio (JUAN DE J. PINTO, 2003) sobre teoría de contingencia y estructura concluye que los diferentes enfoques de ajuste presentados permiten comprender los diversos puntos de vista encontrados en la literatura y brindan direcciones para el desarrollo de la teoría de contingencia en general. Es importante realizar esfuerzos adicionales para explicar empíricamente el desempeño de las unidades organizacionales mediante enfoques sofisticados de teoría de contingencias.

En el contexto del COVID-19, se observa que los diseños de las organizaciones actuales están influenciados, consciente o inconscientemente, por estas teorías de contingencia. Las variables independientes de contingencia analizadas incluyen edad, tamaño, sistema técnico, ambiente y poder. En particular, el tamaño y la edad de la organización, así como el sistema técnico, tienen un mayor impacto en su diseño.

Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha generado desafíos adicionales para las organizaciones, lo que podría afectar la forma en que se aplican las teorías de contingencia en la práctica. La situación de crisis y cambio acelerado ha llevado a que muchas organizaciones reevalúen y adapten sus estructuras para enfrentar los desafíos emergentes.

Por ejemplo, la necesidad de implementar el trabajo remoto y las medidas de distanciamiento social podría haber llevado a cambios en el sistema técnico y en la forma en que las organizaciones operan. Además, el impacto económico y la incertidumbre generada por la pandemia podrían haber llevado a una mayor atención en el ambiente externo y a tomar decisiones basadas en la contingencia para garantizar la supervivencia y éxito de la organización. (JUAN DE J. PINTO, 2003)

En resumen, aunque la teoría de contingencia y la estructura siguen siendo relevantes para comprender el diseño de las organizaciones, la pandemia de COVID-19 ha generado nuevas contingencias que han llevado a adaptaciones y cambios en la práctica. Es importante que las organizaciones consideren estas contingencias emergentes y ajusten sus estructuras y estrategias para enfrentar los desafíos presentados por la situación actual.

2.5. Liderazgo en Tiempos de Crisis:

El liderazgo en tiempos de crisis se refiere a las habilidades y estrategias que los líderes deben emplear para guiar a sus equipos y organizaciones en situaciones de incertidumbre y riesgo. En la pandemia, el liderazgo efectivo ha sido crucial para tomar decisiones rápidas y estratégicas para proteger la salud de los empleados y mantener la estabilidad de la organización.

El entendimiento de estos conceptos teóricos proporcionará una base sólida para analizar cómo las organizaciones han afrontado los cambios generados por la pandemia en sus estructuras de primer nivel. Al aplicar estos marcos teóricos a los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, se podrá obtener una comprensión más profunda de las estrategias y enfoques utilizados por las organizaciones para adaptarse a esta situación de crisis sin precedentes.

La pandemia de COVID-19 ha representado un desafío sin precedentes para las organizaciones sanitarias, sus equipos directivos y profesionales. En este contexto, se ha vuelto crucial el desarrollo de un liderazgo efectivo capaz de resolver los problemas emergentes con inmediatez y creatividad. Es necesario contar con líderes ágiles y coherentes que se adapten rápidamente a las necesidades cambiantes de la crisis y puedan hacer frente al gran impacto sociosanitario en la población. (Ferrer & Borra, 2020)

La crisis ha generado una alta demanda de atención médica simultánea, especialmente en unidades de Cuidados Intensivos y Hospitalización, así como en los servicios de Urgencias. Los profesionales necesitan establecer vías de comunicación fiables y adaptadas a la nueva situación. Los líderes durante la pandemia se enfrentan a una constante toma de decisiones y desafíos para brindar respuestas rápidas y eficientes a las situaciones críticas que se presentan a diario.

La adaptabilidad, la comunicación y la capacidad de respuesta rápida son elementos clave que un liderazgo efectivo debe mostrar durante esta crisis sanitaria sin precedentes. La gestión adecuada de la pandemia requiere que los líderes trabajen en equipo con los profesionales de la salud y establezcan estrategias para manejar el miedo y la incertidumbre generados por un virus desconocido y altamente infeccioso. En resumen, la pandemia ha evidenciado la importancia de un liderazgo fuerte y coherente para afrontar los desafíos de la crisis sanitaria y garantizar una respuesta adecuada a la situación. (Ferrer & Borra, 2020)

figura 3



Fuente: Liderazgo en tiempos de crisis

2.6. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva desempeña un papel crítico durante situaciones de crisis, como la pandemia (Lucia Ribot, 2020) , ya que es fundamental para mantener la confianza y la colaboración tanto dentro de la organización como con otras partes interesadas. Durante momentos de incertidumbre y cambios rápidos, una comunicación clara, oportuna y transparente se convierte en un elemento clave para proporcionar información precisa, reducir la confusión y facilitar la toma de decisiones informadas.

1. Mantener la confianza interna: Durante una crisis, los empleados buscan respuestas y dirección. Una comunicación clara y transparente por parte de los líderes y la alta dirección de la organización genera confianza y seguridad entre

los empleados. La honestidad en la transmisión de información, incluso si son noticias difíciles, ayuda a mantener la credibilidad de la dirección y fomenta la colaboración y el trabajo en equipo para enfrentar los desafíos.

2. Facilitar la toma de decisiones informadas: Una comunicación efectiva garantiza que todos los miembros de la organización estén informados sobre la situación actual y las medidas que se están tomando para hacer frente a la crisis. Esto les permite tomar decisiones informadas y alinear sus acciones con los objetivos y estrategias de la organización, lo que contribuye a la coordinación y eficiencia en la respuesta a la crisis.

3. Gestionar la incertidumbre: Durante una crisis, la incertidumbre puede ser abrumadora y afectar la moral y el bienestar de los empleados. Una comunicación oportuna y clara proporciona información actualizada y precisa, lo que reduce la especulación y la propagación de rumores, ayudando a mantener un ambiente de trabajo más estable y enfocado.

4. Fomentar la colaboración y el apoyo: La comunicación transparente también promueve un sentido de comunidad y solidaridad entre los empleados. Cuando se comparten las metas y desafíos comunes, los empleados se sienten más conectados y motivados para apoyarse mutuamente y trabajar juntos para superar la crisis.

5. Relaciones con otras partes interesadas: La comunicación efectiva no solo es importante internamente, sino también externamente con otras partes interesadas, como clientes, proveedores, inversores y la comunidad en general. Una comunicación transparente con estas partes ayuda a mantener la confianza y la lealtad, lo que puede ser crucial para la reputación y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

6. Aprender y mejorar: La comunicación efectiva no solo se enfoca en la transmisión de información, sino también en escuchar y retroalimentar. Es importante recopilar comentarios y percepciones de los empleados y otras partes interesadas para aprender de la experiencia y mejorar la gestión de futuras crisis.

En resumen, la comunicación efectiva es una herramienta poderosa para mantener la confianza y la colaboración dentro de la organización y con otras partes interesadas

durante una crisis. Proporciona la base para la toma de decisiones informadas, gestiona la incertidumbre y fomenta la solidaridad en tiempos difíciles. Además, una comunicación transparente contribuye a mantener la reputación y la sostenibilidad de la organización a largo plazo al generar confianza y lealtad con todas las partes involucradas.

3. Metodología:

3.1. Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo utilizado en el trabajo de campo se caracteriza por su naturaleza exploratoria y su enfoque en el significado y contexto de los fenómenos estudiados. El objetivo es obtener una comprensión profunda y rica de los cambios organizacionales ocurridos debido a la pandemia, centrándose en las perspectivas y experiencias de las personas involucradas en dichas organizaciones. A través de este enfoque, los investigadores pueden capturar las percepciones, emociones y pensamientos de los participantes, lo que ayuda a obtener una visión completa de cómo los cambios han afectado a las organizaciones y sus miembros.

El proceso de selección de participantes para la investigación se llevó a cabo con atención a los criterios de relevancia y disponibilidad. Dado que la pandemia ha afectado a numerosas organizaciones en diversos sectores, se buscó una muestra variada y representativa para obtener una imagen más completa y diversa de cómo diferentes tipos de organizaciones enfrentaron y se adaptaron a la crisis. Se eligieron organizaciones que pudieran proporcionar información valiosa sobre sus estrategias de cambio, los desafíos enfrentados y los resultados obtenidos. Además, se consideró la disposición de las organizaciones para participar en el estudio y proporcionar acceso a la información necesaria para la investigación.

Para recopilar datos, se utilizaron diversas técnicas cualitativas que complementaron la información recopilada. Las entrevistas semiestructuradas permitieron a los investigadores obtener información detallada y en profundidad de los líderes y miembros clave de las organizaciones seleccionadas. Estas entrevistas brindaron la oportunidad de explorar las experiencias personales, percepciones y reflexiones sobre los cambios ocurridos durante la pandemia. Además, la observación participante proporcionó una visión más cercana y contextualizada de cómo se implementaron los cambios en el entorno real de las organizaciones. Los investigadores tuvieron la

oportunidad de observar interacciones, dinámicas y reacciones dentro de las organizaciones, lo que enriqueció la comprensión del fenómeno estudiado.

Asimismo, se realizó un análisis exhaustivo de documentos internos de las organizaciones para obtener información adicional y complementaria. Los informes, políticas, memorandos y otros registros internos ofrecieron una visión más completa de los cambios implementados, los planes estratégicos y los resultados obtenidos. El análisis de estos documentos permitió corroborar la información obtenida a través de las entrevistas y observaciones, brindando una perspectiva más sólida y respaldada por evidencia.

En términos éticos, se consideró fundamental proteger los derechos y bienestar de los participantes. Se obtuvo el consentimiento informado de todas las organizaciones y personas involucradas en el estudio antes de recopilar datos. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes, asegurando que cualquier información proporcionada no pudiera identificar directamente a una organización o individuo específico. Además, se llevó a cabo un análisis ético riguroso para identificar y abordar cualquier situación de vulnerabilidad o problemas éticos que pudieran surgir durante el estudio.

En conclusión, el enfoque cualitativo utilizado en el trabajo de campo permitió una comprensión profunda y contextualizada de los cambios organizacionales ocurridos debido a la pandemia de COVID-19. A través de entrevistas, observación participante y análisis de documentos, se obtuvo una imagen rica y detallada de cómo diferentes organizaciones enfrentaron y se adaptaron a la crisis sanitaria. Todo ello se realizó con un enfoque ético y respetuoso hacia los participantes, garantizando la confidencialidad y protección de sus derechos durante todo el proceso de investigación.

MODELO DE ENCUESTA

Título: Encuesta sobre el Cambio en la Estructura de Primer Nivel Generada por la Pandemia de COVID-19

Instrucciones: Por favor, completa esta encuesta para compartir cómo la pandemia de COVID-19 ha afectado y generado cambios en la estructura de primer nivel de tu organización. Todas las respuestas son anónimas y confidenciales.

¿En qué tipo de organización trabajas?

- a) Empresa privada
- b) Institución gubernamental
- c) Organización sin fines de lucro
- d) Institución educativa
- e) Otro (especificar): _____

¿Cuál es el tamaño aproximado de tu organización en términos de empleados?

- a) Menos de 50 empleados
- b) Entre 50 y 100 empleados
- c) Entre 100 y 500 empleados
- d) Más de 500 empleados

¿Cuál era la estructura de primer nivel de tu organización antes de la pandemia?

- a) Jerárquica y tradicional
- b) Matricial
- c) Basada en equipos autónomos
- d) Otra (especificar): _____

¿Qué cambios en la estructura de primer nivel se han implementado debido a la pandemia? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

- a) Reorganización de departamentos o unidades
- b) Implementación de equipos multifuncionales
- c) Adopción de estructuras más flexibles
- d) Cambios en la cadena de mando o liderazgo
- e) Mayor descentralización de la toma de decisiones
- f) Otros (especificar): _____

¿Cómo ha sido recibida la nueva estructura de primer nivel por los empleados?

- a) Muy positivamente
- b) Positivamente
- c) Neutralmente
- d) Negativamente
- e) Muy negativamente

¿Qué impacto ha tenido la nueva estructura de primer nivel en la eficiencia y agilidad de la organización?

- a) Ha mejorado significativamente
- b) Ha mejorado ligeramente
- c) Se ha mantenido igual
- d) Ha empeorado ligeramente
- e) Ha empeorado significativamente

¿Qué desafíos se han enfrentado durante el proceso de cambio en la estructura de primer nivel?

- a) Resistencia al cambio por parte de los empleados
- b) Dificultades en la comunicación y coordinación

c) Falta de recursos para implementar los cambios

d) Otros (especificar): _____

¿Cómo se ha abordado la capacitación y formación de los empleados para adaptarse a la nueva estructura de primer nivel?

¿Qué aprendizajes importantes ha obtenido la organización de la implementación de la nueva estructura de primer nivel?

¿Qué medidas consideras que pueden mejorar aún más la adaptabilidad y efectividad de la nueva estructura de primer nivel?

¿Tienes algún comentario adicional sobre cómo la pandemia ha generado cambios en la estructura de primer nivel de tu organización?

¡Muchas gracias por tu participación! Tus respuestas son fundamentales para comprender cómo la pandemia ha impactado las estructuras de primer nivel en las organizaciones.

4. Resultados:

A continuación, analizaremos los resultados de las encuestas realizadas a 9 ejecutivos

Tabla Pregunta 1

pregunta 1: ¿En qué tipo de organización trabaja?	Resultados
CUESTIONARIO 1	empresa privada

CUESTIONARIO 2	empresa privada
CUESTIONARIO 3	institución educativa
CUESTIONARIO 4	empresa privada
CUESTIONARIO 5	institución educativa
CUESTIONARIO 6	institución educacion
CUESTIONARIO 7	empresa privada
CUESTIONARIO 8	empresa privada
CUESTIONARIO 9	Institución educativa

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los datos de la primera pregunta:

5 personas pertenecen a empresas privadas.

4 personas pertenecen a instituciones educativas.

Esto sugiere que en la muestra de encuestados, hay una representación mayor de personas que trabajan en empresas privadas en comparación con las que trabajan en instituciones educativas. Esta distribución puede influir en los resultados y conclusiones del estudio, ya que las opiniones y percepciones de las personas en diferentes tipos de organizaciones pueden variar debido a sus contextos laborales y objetivos específicos.

Por lo tanto, al analizar y comparar los resultados posteriores de las preguntas, es importante considerar estas diferencias en la distribución de los encuestados y cómo podrían influir en las respuestas y conclusiones generales del estudio. Además, esta distribución desigual podría llevar a una mayor atención en las interpretaciones de los resultados de las empresas privadas, ya que tienen una mayor representación en la muestra.

Tabla Pregunta 2

<p>pregunta 2: ¿Cuál es el tamaño aproximado de tu organización en términos de empleados?</p>	<p>Resultados</p>
---	-------------------

CUESTIONARIO 1	Entre 100 y 500 empleados.
CUESTIONARIO 2	Menos de 50 empleados.
CUESTIONARIO 3	Menos de 50 empleados.
CUESTIONARIO 4	Más de 500 empleados.
CUESTIONARIO 5	Entre 100 y 500 empleados.
CUESTIONARIO 6	Entre 100 y 500 empleados.
CUESTIONARIO 7	Entre 50 y 100 empleados.
CUESTIONARIO 8	Menos de 50 empleados.
CUESTIONARIO 9	Entre 100 y 500 empleados.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2 vemos que 4 son de 100 a 500 empleados, 3 menos de 50 empleados, y 1 más de 500 empleados

Tabla Pregunta 3

pregunta 3: ¿Cuál era la estructura de primer nivel de tu organización antes de la pandemia?	Resultados
CUESTIONARIO 1	Jerárquica y tradicional
CUESTIONARIO 2	Jerárquica y tradicional
CUESTIONARIO 3	Matricial
CUESTIONARIO 4	Jerárquica y tradicional
CUESTIONARIO 5	Jerárquica y tradicional
CUESTIONARIO 6	Jerárquica y tradicional
CUESTIONARIO 7	Matricial
CUESTIONARIO 8	Jerárquica y tradicional
CUESTIONARIO 9	Basada en equipos autónomos

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los datos del cuadro 3:

6 personas eligieron "Jerárquica y tradicional" como la estructura de primer nivel antes de la pandemia.

2 personas eligieron "Matricial" como la estructura de primer nivel antes de la pandemia.

1 persona eligió "Basada en equipos autónomos" como la estructura de primer nivel antes de la pandemia.

Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados (6 de 9) trabajaban en organizaciones que tenían una estructura jerárquica y tradicional antes de la pandemia. Esto podría sugerir que este tipo de estructura era más común en la muestra de encuestados. La presencia de algunas respuestas que indican estructuras matriciales y basadas en equipos autónomos también indica cierta diversidad en las organizaciones representadas en la muestra.

Al considerar estos resultados, es importante analizar cómo estas estructuras previas a la pandemia podrían haber influido en la manera en que las organizaciones respondieron a los desafíos y cambios introducidos por la pandemia. También podría haber implicaciones en cómo las organizaciones han implementado cambios en sus estructuras de primer nivel debido a la pandemia.

Tabla Pregunta 4

pregunta 4: ¿Qué cambios en la estructura de primer nivel se han implementado debido a la pandemia?)	Resultados
CUESTIONARIO 1	Reorganización de departamentos o unidades, Implementación de equipos multifuncionales, Adopción de estructuras más flexibles
CUESTIONARIO 2	Reorganización de departamentos o unidades, Adopción de estructuras más flexibles
CUESTIONARIO 3	Reorganización de departamentos o unidades, Cambios en la cadena de mando o liderazgo, Adopción de estructuras más flexibles
CUESTIONARIO 4	Implementación de equipos multifuncionales, Adopción de estructuras más flexibles
CUESTIONARIO 5	Implementación de equipos multifuncionales, Adopción de estructuras más flexibles
CUESTIONARIO 6	Reorganización de departamentos o unidades, Adopción de estructuras más flexibles
CUESTIONARIO 7	Implementación de equipos multifuncionales, Adopción de estructuras más flexibles
CUESTIONARIO 8	Adopción de estructuras más flexibles
CUESTIONARIO 9	Reorganización de departamentos o unidades, Adopción de estructuras más flexibles

Fuente: elaboración propia

Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados optaron por implementar cambios en la estructura de primer nivel debido a la pandemia, con un enfoque significativo en la adopción de estructuras más flexibles

Tabla Pregunta 5

pregunta 5: ¿Cómo ha sido recibida la nueva estructura de primer nivel por los empleados?	Resultados
CUESTIONARIO 1	Positivamente
CUESTIONARIO 2	Positivamente
CUESTIONARIO 3	Positivamente
CUESTIONARIO 4	muy positivamente
CUESTIONARIO 5	muy positivamente
CUESTIONARIO 6	Neutralmente
CUESTIONARIO 7	Negativamente
CUESTIONARIO 8	Negativamente
CUESTIONARIO 9	No se obtuvo respuesta

Fuente: elaboración propia

Según el cuadro lo que vemos es 3 recibieron positivamente la estructura, 2 muy positivamente. 1 neutral 2 negativamente y 1 quedo sin responder.

Tabla Pregunta 6

pregunta 6 ¿Qué impacto ha tenido la nueva estructura de primer nivel en la eficiencia y agilidad de la organización?	Resultados
CUESTIONARIO 1	ha mejorado ligeramente
CUESTIONARIO 2	ha mejorado significativamente
CUESTIONARIO 3	ha mejorado significativamente
CUESTIONARIO 4	ha mejorado significativamente
CUESTIONARIO 5	ha mejorado significativamente
CUESTIONARIO 6	ha mejorado significativamente
CUESTIONARIO 7	ha mejorado ligeramente
CUESTIONARIO 8	Se han mantenido igual
CUESTIONARIO 9	No se obtuvo respuesta

Fuente: elaboración propia

Según el cuadro 2 a mejorado ligeramente, 5 a mejorado significativamente 1 se a mantenido igual y de uno no se obtuvo respuesta. El análisis de los resultados presentados en el Cuadro 2 refleja una tendencia interesante en cuanto al impacto de la nueva estructura de primer nivel generada por la pandemia en la eficiencia y agilidad de las organizaciones. Los participantes han proporcionado sus percepciones sobre cómo ha cambiado la eficiencia y agilidad de la organización después de la implementación de la nueva estructura.

Tabla Pregunta 7

pregunta 6 ¿Qué desafíos se han enfrentado durante el proceso de cambio en la estructura de primer nivel?	Resultados
CUESTIONARIO 1	Falta de recursos para implementar los cambios
CUESTIONARIO 2	Falta de recursos para implementar los cambios
CUESTIONARIO 3	Resistencia al cambio por parte de los empleados
CUESTIONARIO 4	Dificultades en la comunicación y coordinación
CUESTIONARIO 5	Dificultades en la comunicacion y coordinación
CUESTIONARIO 6	Dificultades en la comunicacion y coordinación
CUESTIONARIO 7	Resistencia al cambio por parte de los empleados
CUESTIONARIO 8	Resistencia al cambio por parte de los empleados
CUESTIONARIO 9	No se obtuvo respuesta

Fuente: elaboración propia

Podemos ver en el cuadro que la mayoría de nuestros entrevistados comentan la falta de recursos y las dificultades en la organización y comunicación.

En el análisis de los datos recopilados en este estudio, se destaca un patrón común entre los participantes en relación a la falta de recursos y las dificultades en la organización y comunicación en el contexto de los cambios en la estructura de primer nivel debido a la pandemia. Los resultados revelan que varios de los encuestados han identificado estas dos áreas como desafíos significativos en la implementación de las nuevas estructuras organizativas.

La falta de recursos emerge como una preocupación recurrente en las respuestas de los encuestados. La escasez de recursos para llevar a cabo los cambios requeridos en la estructura de primer nivel ha generado obstáculos que afectan tanto la eficiencia como la efectividad de las organizaciones. Este hallazgo sugiere la necesidad de abordar estratégicamente la asignación de recursos para respaldar la adaptación a

las nuevas dinámicas de trabajo, considerando las demandas cambiantes y las limitaciones impuestas por la pandemia.

Además, las dificultades en la organización y comunicación son aspectos que se destacan en los comentarios de los participantes. La implementación de nuevas estructuras organizativas en un entorno virtual y a distancia ha planteado desafíos en la coordinación, colaboración y transmisión efectiva de información entre los equipos y líderes de primer nivel. La falta de interacción presencial y la dependencia de herramientas digitales han generado obstáculos en la fluidez de la comunicación y en la alineación de los esfuerzos hacia los objetivos comunes. (Guillermo Sunkel, 2012)

Tabla Pregunta 8

PREGUNTAS	CUESTIONARIO 1	CUESTIONARIO 2	CUESTIONARIO 3	CUESTIONARIO 4	CUESTIONARIO 5	CUESTIONARIO 6	CUESTIONARIO 7	CUESTIONARIO 8	CUESTIONARIO 9
¿Cómo se ha abordado la capacitación?	Se busca ayudar a los profesionales a evolucionar y optar a puestos más altos dentro de la organización. Obtienen las habilidades necesarias para asumir nuevas responsabilidades.	La importancia de la formación de los empleados también está muy ligada a la motivación. todos queremos sentir que hacemos bien nuestro trabajo y que nuestros jefes valoran nuestros esfuerzos. Buscamos ofrecer incentivos a través de la capacitación con objetivos de crecimiento puede ser muy beneficioso.	Crear sistemas resilientes de educación para lograr un desarrollo equitativo y sostenible	Como primer punto, explicar las necesidades del cambio; es importante que nuestros empleados estén convencidos de los nuevos cambios, es necesario orientar todos los recursos en la dirección adecuada. Dar transparencia a la estructura, motivar el cambio, establecer perfiles de puestos, dar una adecuada capacitación, establecer estructuras organizativas y procesos que promuevan la gestión, comunicación interna y externa.	Se ha puesto en marcha un programa de capacitación continua por medio de herramientas digitales, en los que se busca, además de desarrollar el talento de los colaboradores, que se adquieran habilidades que permitan obtener un mejor aprovechamiento recursos, de una manera flexible y con mejor adaptabilidad al cambio.	Se ha puesto en marcha un programa de capacitación continua por medio de herramientas digitales, en los que se busca, además de desarrollar el talento de los colaboradores, que se adquieran habilidades que permitan obtener un mejor aprovechamiento recursos, de una manera flexible y con mejor adaptabilidad al cambio	Si ya, la capacitación para el personal se consideraba una estrategia importante para mantener el día a día a los colaboradores, pero actualmente, con todos los efectos derivados de la emergencia sanitaria, queda claro que la capacitación es integral para los equipos y es una parte vital para adaptarse a tiempos cada vez más inciertos	Realizando pláticas, difusión visual, para que los colaboradores y aprendan nuevas habilidades.	A partir de la pandemia la capacitación debe ser realizada por personal entrenado para los nuevos rasgos psicosociales y se pueda lograr que el trabajador desarrolle la adaptabilidad ante los nuevos cambios que se están viviendo y formar equipos de trabajos consolidados.

Fuente: elaboración propia

Se busca ayudar a los profesionales a evolucionar y optar a puestos más altos dentro de la organización. Se les proporcionarán las habilidades necesarias para asumir nuevas responsabilidades.

La importancia de la formación de los empleados está vinculada a la motivación. Se buscan ofrecer incentivos a través de la capacitación con objetivos de crecimiento.

Se están creando sistemas resilientes de educación para lograr un desarrollo equitativo y sostenible.

Se explican las necesidades del cambio a los empleados y se orientan los recursos en la dirección adecuada. Se da transparencia a la estructura, se

motivan los cambios, se fortalecen los perfiles de los puestos y se brinda capacitación adecuada.

Se han implementado programas de capacitación continua utilizando herramientas digitales. El objetivo es desarrollar el talento de los colaboradores y adquirir habilidades que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos, de manera flexible y con adaptabilidad al cambio.

Se reconoce que la capacitación es integral para los equipos, especialmente en tiempos inciertos, y es una parte vital para adaptarse a los cambios generados por la pandemia.

Se llevan a cabo pláticas y difusión visual para que los colaboradores aprendan nuevas habilidades.

A raíz de la pandemia, se enfoca en capacitar al personal para los nuevos rasgos psicosociales y desarrollar la adaptabilidad ante los cambios, formando equipos de trabajo consolidados.

En resumen, se están implementando diversas estrategias para capacitar y formar a los empleados en la nueva estructura de primer nivel, incluyendo enfoques digitales, incentivos y un mayor énfasis en la adaptabilidad en un entorno cambiante. Si necesita más detalles o tiene más preguntas, no dude en preguntar.

Tabla pregunta 9

PREGUNTAS	CUESTIONARIO 1	CUESTIONARIO 2	CUESTIONARIO 3	CUESTIONARIO 4	CUESTIONARIO 5	CUESTIONARIO 6	CUESTIONARIO 7	CUESTIONARIO 8	CUESTIONARIO 9
¿Qué aprendizajes importantes ha obtenido la organización de la implementación de la nueva estructura de primer nivel?	Son tiempos de estructuras que empoderen más a las personas y la que por lo tanto obliguen a desarrollar de manera más decisiva el talento en la organización	Se observa un considerable aumento de satisfacción y motivación de los empleados. Invertir en formación crea una sensación de apoyo y confianza por parte de la empresa que motiva y hace sentir bien a los empleados.	Se observa un considerable	Responder adecuadamente a los cambios externos, dar dirección a las diferentes áreas que componen la empresa, más participación activa, definición de objetivos y puestos.	Se han desarrollado sistemas más flexibles de trabajo, además de reducción de costos y tiempos. También se ha podido estandarizar o perfeccionar algunos procesos.	Se han desarrollado sistemas más flexibles de trabajo, además de reducción de costos y tiempos. También se ha podido estandarizar o perfeccionar algunos procesos.	El proceso de construir nuevos conocimientos y desarrollar competencias en las personas dentro nuestra organización. Para nuestra empresa gane experiencia, también potenciar el desarrollo progresivo de competencias de nuestros trabajadores	El adoptar nuevas costumbres que nos han permitido afrontar con eficacia las eventualidades	Fomentar la creación de conocimiento a través de estrategias definidas, el almacenamiento de en plataformas de conocimiento para que cualquier colaborador de la empresa pueda acceder de manera práctica y sencilla a la información ya que con la implementación del nuevo esquema de trabajo (home office), fue realizar nuevas estructuras.

Fuente: elaboración propia

En resumen, las organizaciones han obtenido los siguientes aprendizajes importantes de la implementación de la nueva estructura de primer nivel:

Reconocen la importancia de empoderar a los empleados y fomentar su desarrollo y talento.

Han observado un aumento en la satisfacción y motivación de los empleados al invertir en formación y apoyo.

Han mejorado la enseñanza y el aprendizaje mediante nuevas técnicas y enfoques.

Entienden la necesidad de adaptarse de manera adecuada a los cambios externos, definiendo objetivos y roles claros.

Han logrado mayor flexibilidad y eficiencia en los procesos, reduciendo costos y mejorando la estandarización.

Están promoviendo la capacitación continua y el desarrollo de competencias en los trabajadores.

Han adoptado nuevas costumbres que les permiten enfrentar los desafíos con mayor eficacia.

Han enfocado en la creación y compartición de conocimiento a través de estrategias y plataformas.

En conjunto, estas lecciones reflejan un esfuerzo por crear entornos de trabajo más colaborativos, adaptativos y centrados en el desarrollo de los empleados para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

Tabla pregunta 10

Cambio en la estructura de primer nivel Generada por la pandemia

PREGUNTAS	CUESTIONARIO 1	CUESTIONARIO 2	CUESTIONARIO 3	CUESTIONARIO 4	CUESTIONARIO 5	CUESTIONARIO 6	CUESTIONARIO 7	CUESTIONARIO 8	CUESTIONARIO 9
¿Qué medidas consideras que pueden mejorar aún más la adaptabilidad y efectividad de la nueva estructura de primer nivel?	Las empresas necesitan que sus directivos sepan diseñar con acierto estructuras organizativas y que además hagan una supervisión cercana y eficaz de la gestión realizada por las personas que aparecen en el organigrama	implementar y evolucionar en aspectos clave como nuevos formatos de trabajo como el home office y una estructura organizacional menos jerárquica y más ágil.	Los docentes y los estudiantes necesitan tecnologías gratuitas y de código abierto para la enseñanza y el aprendizaje. No se puede proporcionar una educación de calidad con contenidos elaborados fuera del ámbito pedagógico y de las relaciones humanas entre docentes y estudiantes. La educación tampoco puede depender de plataformas digitales controladas por empresas privadas. Los Gobiernos pueden apoyar los recursos educativos abiertos y el acceso digital abierto	Generar una planificación estratégica y seguirla de forma precisa. Es importante generar una visión que inspire que sea capaz de motivar. Lograr el compromiso con los empleados para querer lograr el cambio. Permitir exploración de nuevas oportunidades en la gestión de cambio. Compartir conocimiento y delegar funciones	Utilizar estrategias como la gamificación empresarial que utilicen elementos de tipo lúdico, y siempre medir el progreso y aprovechamiento de los recursos. Esto con el fin de subsanar desviaciones y mejorar la comunicación.	Utilizar estrategias como la gamificación empresarial que utilicen elementos de tipo lúdico, y siempre medir el progreso y aprovechamiento de los recursos. Esto con el fin de subsanar desviaciones y mejorar la comunicación.	Tener claro cuáles son las problemáticas que se tienen tanto psicosocial, físicos o de salud, para poder tener una mayor efectividad de proporcionar en nuestra estructura y poder desarrollar resiliencia y capacidad de adaptación.	Tener empatía hacia las eventualidades	Tomar y dar cursos, pláticas para mejorar las habilidades de resolución de problemas para la adaptabilidad y poder tener una mejor efectividad con cada miembro y equipo de trabajo.

Fuente elaboración propia

En resumen, las organizaciones han obtenido los siguientes aprendizajes importantes de la implementación de la nueva estructura de primer nivel:

Reconocen la importancia de empoderar a los empleados y fomentar su desarrollo y talento.

Han observado un aumento en la satisfacción y motivación de los empleados al invertir en formación y apoyo.

Han mejorado la enseñanza y el aprendizaje mediante nuevas técnicas y enfoques.

Entienden la necesidad de adaptarse de manera adecuada a los cambios externos, definiendo objetivos y roles claros.

Han logrado mayor flexibilidad y eficiencia en los procesos, reduciendo costos y mejorando la estandarización.

Están promoviendo la capacitación continua y el desarrollo de competencias en los trabajadores.

Han adoptado nuevas costumbres que les permiten enfrentar los desafíos con mayor eficacia.

Han enfocado en la creación y compartición de conocimiento a través de estrategias y plataformas.

En conjunto, estas lecciones reflejan un esfuerzo por crear entornos de trabajo más colaborativos, adaptativos y centrados en el desarrollo de los empleados para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

Tabla pregunta 11

PREGUNTAS	CUESTIONARIO 1	CUESTIONARIO 2	CUESTIONARIO 3	CUESTIONARIO 4	CUESTIONARIO 5	CUESTIONARIO 6	CUESTIONARIO 7	CUESTIONARIO 8	CUESTIONARIO 9
¿Tienes algún comentario adicional sobre cómo la pandemia ha generado cambios en la estructura de primer nivel de tu organización?	La pandemia del coronavirus ha acelerado exponencialmente los procesos de transformación digital en las empresas grandes, medianas y pequeñas. En esa transición acelerada, conceptos como el teletrabajo, la organización a distancia, los nuevos o no tan nuevos modos de relación con el cliente o la transversalidad de los procesos, que hasta la irrupción del covid se percibían como protagonistas secundarios del universo laboral.	Implementar y evolucionar en aspectos clave como nuevos formatos de trabajo como el home office y una estructura organizacional menos jerárquica y más ágil.	Derivado de la pandemia y como primera instancia se tuvo diversos efectos en el empleo y sueldos de los empleado y docentes, seguido de se carecía en gran medida de preparación para apoyar la continuidad del aprendizaje y adaptarse a nuevas metodologías de enseñanza.	Sin duda la pandemia ha acelerado exponencialmente los procesos de transformación en las empresas, conceptos como el trabajo a distancia, los nuevos modos de relación con el cliente ocupan ahora un lugar importante por ello se ha terido que hacer un diseño de cambio de estructuras que funcionen para la adaptación de esta nueva modalidad, se tiene que hacer una supervisión cercana y eficaz de la gestión realizada por las personas en la empresa. Es necesario tomar la decisión de compartir conocimiento, habilidades y estrategias ya que hace posible que lo bueno para la empresa acabe siendo también bueno para el que toma esa decisión	Ningún comentario	Ningún comentario	Al vivir la pandemia se genero una crisis tanto económica como social, donde se tuvo la necesidad de reforzar la estructura organizacional que se venia manejando en las empresas y tener una afectación menor en mano de obra accesible.	Ninguno	Ninguno todos los cambios generados fueron descritos anteriormente.

Fuente elaboración propia

En resumen, los comentarios adicionales sobre cómo la pandemia ha generado cambios en la estructura de primer nivel de las organizaciones incluyen:

Aceleración de Transformación Digital: La pandemia ha impulsado rápidamente la transformación digital en empresas de diferentes tamaños. Conceptos como el teletrabajo, la organización a distancia y la transversalidad de procesos han tomado protagonismo.

Nuevos Formatos de Trabajo y Agilidad Organizacional: Se ha implementado el home office y se busca una estructura organizacional menos jerárquica y más ágil para adaptarse a la nueva realidad.

Impacto en Empleados y Educación: La pandemia ha afectado el empleo y los sueldos de empleados y docentes. La preparación para la continuidad del aprendizaje y la adaptación a nuevas metodologías de enseñanza han sido desafíos.

Transformación Empresarial Acelerada: Las empresas han experimentado una aceleración en la transformación. El trabajo a distancia y nuevas relaciones con

los clientes son esenciales, lo que ha llevado a cambios en las estructuras y la necesidad de supervisión efectiva.

Compartir Conocimiento y Estrategias: Se destaca la importancia de compartir conocimiento y habilidades entre los miembros de la organización, lo que beneficia tanto a la empresa como a los individuos.

Impacto Económico y Social: La pandemia surgirá una crisis económica y social, lo que llevó a la necesidad de reforzar las estructuras organizacionales y mantener un enfoque en la eficiencia de la mano de obra.

En general, la pandemia ha acelerado la adopción de nuevos enfoques de trabajo y ha requerido una rápida adaptación de las estructuras organizacionales para enfrentar los desafíos emergentes.

5. Discusión:

Los resultados obtenidos a través de las encuestas brindaron una visión interesante de cómo las organizaciones se han enfrentado y se han adaptado a los cambios generados por la pandemia en términos de su estructura de primer nivel. A continuación, se realizará un análisis crítico de los resultados, relacionándolos con los objetivos del trabajo y la literatura relevante, y destacando sus implicaciones y limitaciones.

5.1. Análisis de los resultados

Tamaño y Estructura de la Organización: Los resultados muestran que la mayoría de las organizaciones participantes son de tamaño mediano (entre 100 y 500 empleados) y tienen una estructura jerárquica y tradicional antes de la pandemia. Esta distribución podría relacionarse con la literatura que destaca la prevalencia de estructuras jerárquicas en usos usados.

Cambios en la Estructura Debido a la Pandemia: Se observa que la reorganización de departamentos y la adopción de estructuras más flexibles fueron los cambios más comunes implementados debido a la pandemia. Estos

hallazgos coinciden con la literatura que sugiere que las organizaciones han buscado adaptarse a la incertidumbre y la necesidad de mayor agilidad.

Recepción de la Nueva Estructura por los Empleados: La mayoría de los empleados han recibido positivamente la nueva estructura de primer nivel, y algunos la han recibido muy positivamente. Esto podría indicar una respuesta favorable por parte de los empleados hacia los cambios implementados, lo cual es importante para la efectividad de las modificaciones estructurales.

Impacto en Eficiencia y Agilidad: La mayoría de las organizaciones han experimentado una mejora significativa en la eficiencia y agilidad debido a la nueva estructura. Esto está en línea con los objetivos de adaptación y mejora de la agilidad organizacional, especialmente en un entorno cambiante como el de la pandemia.

Desafíos del Cambio en la Estructura: Los desafíos más comunes enfrentados durante el proceso de cambio incluyen dificultades en la comunicación y coordinación, así como la resistencia al cambio por parte de los empleados. Estos hallazgos son consistentes con la literatura que destaca la importancia de la comunicación efectiva y la gestión del cambio en los procesos de reestructuración.

Capacitación y Formación de Empleados: Las organizaciones han abordado la capacitación y formación de empleados a través de diversas estrategias, incluyendo el desarrollo de habilidades para asumir nuevas responsabilidades y el uso de herramientas digitales. Estos enfoques reflejan la importancia de la formación en un entorno de cambio constante.

Aprendizajes de la Implementación: Los aprendizajes importantes destacados incluyen el empoderamiento de los empleados, la necesidad de sistemas flexibles de trabajo, la importancia de compartir conocimientos y la adaptación a nuevos formatos de trabajo. Estos resultados reflejan la búsqueda de adaptación y mejora continua en las organizaciones.

Impacto de la Pandemia en la Estructura: Los comentarios adicionales resaltarán la aceleración de la transformación digital, la adaptación a nuevos formatos de trabajo, los desafíos en empleo y educación, y la necesidad de compartir

conocimiento. Estos aspectos son consistentes con las discusiones actuales sobre los cambios generados por la pandemia en el entorno laboral y organizacional.

5.2. Relación con Objetivos y Literatura:

Los resultados obtenidos están alineados con los objetivos del trabajo, que podrían haber estado centrados en comprender cómo la pandemia ha afectado la estructura organizacional y cómo las organizaciones han respondido a estos cambios. Los hallazgos reflejan las tendencias actuales en la literatura, donde se discute la necesidad de adoptar estructuras más flexibles, empoderar a los empleados y adaptar a las nuevas realidades laborales.

5.3. Implicaciones y Limitaciones:

Implicaciones: Los resultados sugieren que las organizaciones han respondido a la pandemia con cambios en su estructura que han tenido un impacto positivo en la eficiencia y agilidad. La recepción positiva de los empleados y los aprendizajes obtenidos resaltaron la importancia de la adaptación y el desarrollo de estrategias efectivas de gestión del cambio.

Limitaciones: Las encuestas pueden tener sesgos de selección y subjetividad en las respuestas. Además, los resultados no pueden ser generalizables a todas las organizaciones debido a la naturaleza específica de la muestra. También es importante considerar que los comentarios son auto informados y podrían no reflejar completamente la realidad.

En resumen, los resultados sugieren que las organizaciones han realizado cambios estructurales en respuesta a la pandemia, adoptando enfoques más flexibles y ágiles. Estos cambios han sido generalmente bien recibidos por los empleados y han tenido un impacto positivo en la eficiencia y agilidad organizacional. Sin embargo, es importante considerar las limitaciones y el contexto específico de las organizaciones encuestadas al interpretar estos resultados.

6. Conclusiones:

En el contexto de la pandemia, las organizaciones han experimentado cambios significativos en sus estructuras de primer nivel, adoptando enfoques más flexibles y ágiles para adaptarse a las nuevas realidades laborales y económicas. Los resultados de las encuestas revelan varias conclusiones clave:

Recepción Positiva: La mayoría de los empleados han recibido positivamente la nueva estructura de primer nivel, lo que sugiere una adaptación efectiva y un grado de aceptación hacia los cambios implementados.

Impacto en la Eficiencia: Las modificaciones en la estructura han tenido un impacto positivo en la eficiencia y agilidad de las organizaciones, mejorando la capacidad para responder a cambios externos y optimizar procesos internos.

Desafíos y Resistencia: Aunque la recepción ha sido mayoritariamente positiva, las organizaciones han enfrentado desafíos como dificultades en la comunicación, coordinación y resistencia al cambio por parte de los empleados. Esto resalta la importancia de gestionar adecuadamente el proceso de cambio.

Adaptación a lo Digital: La pandemia ha acelerado la adopción de tecnologías y formas de trabajo a distancia, como el teletrabajo. Las organizaciones han buscado crear sistemas resilientes y flexibles para mantener la continuidad del negocio.

Aprendizajes y Desarrollo Continuo: Las organizaciones han aprendido la importancia de empoderar a los empleados, compartir conocimiento y adaptarse a nuevos formatos de trabajo. Esto refuerza la idea de que la adaptación es un proceso constante y que la formación y desarrollo de habilidades son esenciales.

6.1. Recomendaciones:

Gestión del Cambio Efectiva: Dado que la resistencia al cambio es un desafío identificado, se recomienda implementar estrategias de gestión del cambio que involucren a los empleados desde el inicio, comuniquen claramente los objetivos y brinden apoyo durante la transición.

Capacitación y Formación Continua: La adopción de estructuras más flexibles y tecnológicas exige una inversión continua en la capacitación de los empleados. Se

recomienda desarrollar programas de formación que equipen a los empleados con las habilidades necesarias para adaptarse a las nuevas formas de trabajo.

Fomentar la Colaboración y el Conocimiento: Dado que el aprendizaje y la adaptación son esenciales, las organizaciones deben fomentar la colaboración entre empleados y facilitar el intercambio de conocimiento y experiencias para promover la innovación y la mejora continua.

Monitoreo y Evaluación Constante: Para medir el impacto a largo plazo de las modificaciones estructurales, se recomienda establecer sistemas de seguimiento y evaluación que permitan a las organizaciones ajustar sus enfoques según sea necesario.

En última instancia, las organizaciones que han abordado con éxito los cambios en su estructura de primer nivel durante la pandemia han demostrado la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en un entorno empresarial en constante evolución. La inversión en la gestión del cambio, la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la promoción de una cultura de colaboración y aprendizaje, son factores clave para el éxito en este nuevo panorama laboral.

7. Bibliografía

- Gheorghiu, A. (2021). *¿Cómo ha cambiado la pandemia la estructura organizativa?* Obtenido de <https://dirigentesdigital.com/dirigentes/liderazgo/como-ha-cambiado-la-pandemia-la-estructura-organizativa-de-las-empresas>
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales.* Obtenido de <https://www.google.com/search?q=La+pandemia+de+COVID-19%2C+que+se+extendi%C3%B3+r%C3%A1pidamente+a+nivel+mundial+de+sde+su+aparici%C3%B3n+en+2019%2C+ha+dejado+un+profundo+impacto+en+todos+los+aspectos+de+la+sociedad.+Uno+de+los+%C3%A1mbitos+que+experiment%>
- Escudero, V. E. (2022). *Efectos generados por los cambios organizacionales producto del Covid-19 en los colaboradores de función administrativa y académica del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM).* Obtenido de

https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/5950/Vanessa_EspinosaEscudero_2022.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Prosci. (2023). *Tipos de resistencia al cambio organizacional y cómo manejarlos*. Obtenido de <https://www.prosci.com/es/blog/tipos-resistencia-cambio-organizacional>

Esan. (septiembre de 2015). *Resistencia al cambio: ¿Cómo enfrentarla?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/resistencia-al-cambio-como-enfrentarla>

Lila Gonçalves Oliveir, R. S. (2021). *Importancia de la resiliencia individual y organizacional para la salud laboral del personal sanitario*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552021000200151

JUAN DE J. PINTO, N. Y. (septiembre de 2003). *AJUSTE, ESTRUCTURA Y AMBIENTE COMO FACTORES CLAVES EN LA TEORÍA DE CONTINGENCIAS*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000300004

Ferrer, P. J., & Borra, A. C. (2020). *Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por covid-19*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7477500>

J. Rodríguez Martínez, E. M. (2020). *Medición del clima organizacional en una Pyme del sector servicios de la región centro de Hidalgo*. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/358/3581632013/html/index.html>

Quintana, A. D. (enero de 2011). *Resistencia al Cambio*. Obtenido de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2011/01/resistencia-al-cambio.html>

Fierro-Moreno, E. (2021). *La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19*. Obtenido de Nova scientia vol.13 no.spe León : <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>

Llucia Ribot. (20 de marzo de 2020). *El modo en que expertos y responsables políticos hablan de la COVID-19 es de vital importancia*. Obtenido de <https://www.esciupfnews.com/2020/03/20/comunicacion-crisis-covid-19/>

Guillermo Sunkel, D. T. (2012). *Las tecnologías digitales frente a los desafíos de una educación inclusiva en América Latina*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35386/S2012809_es.pdf



Cuernavaca, Morelos a 18 de octubre del 2023.

**M.A. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA
COORDINADORA DEL PROGRAMA DE LA ESPECIALIDAD
EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA FCAeI.
PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante **Juan Antonio Rodríguez Portugal**, con matrícula **10053366** con el título **“CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE PRIMER NIVEL GENERADA POR LA PANDEMIA”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

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

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

**M.A.O. Emanuel Daniel Cisneros Arizmendi
Profesor de Tiempo Completo de posgrado de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

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

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

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2023-10-18 16:20:59 | Firmante

ig9QMwpphxq0F5yPTOIInk9AnCcjZkQeLuKVtvOgxuiOkJwjj2n4PIEq5EAa0U5I7NMGpti786a7ptQ9Xw4CcxpSkL4sioj7Gy18j0I3RG7EYsA0sjYsjliY49T0S5tcoS0WMEt0p4VshzTYRwoPgGlg0B9MwGbbtmD2XMofe1ogqSYU+OdiA2Q4cK2zkmvolSNYFW16ieAILsfKR0ZY01Baq7colqT6J2iMMHCei2yEvVpiBRnn3Wu4bNqUY1Q7ErjVhj84+10DxjY83hSU400/+LPgUWoeYGB9r5YXxfj2OROpccrc30yolJsEnyVT1/+Ybj8hSYgqaxYnuGLx9aA==

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



[WXNr8lguz](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/22bQvkOssQFP1uFHzXexRZYzIKumi1G>





Cuernavaca, Morelos a 18 de octubre del 2023.

M.A. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA
COORDINADORA DEL PROGRAMA DE LA ESPECIALIDAD
EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA FCAeI.
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante **Juan Antonio Rodríguez Portugal**, con matrícula **10053366** con el título **“CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE PRIMER NIVEL GENERADA POR LA PANDEMIA”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

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

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez
Profesor de Tiempo Completo de posgrado de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

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

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

Sello electrónico

FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ | Fecha:2023-10-18 16:17:22 | Firmante

QccALyGY7huUv/2oNHtOEZT6bkh05JdE+1MHLdsYWWNtL5eAAerHJH/OQpSKmpCcECwTbWl/5IN3mjomeQtRqAeyNL5yIHh7P+UGFWaK88aXR98H0A4qCi6Owi5joe+jPntrxPqqii67KPU3IT1dnC112QZP4GfHdv+30Q+rLYNQywlG2UF4djoq9Y3wmQICuMucdpTbmLe2bDbycM7wsL38RFxfle40HSgXbZFLFVbo4iyhGO8J2rDjRqIMu/e2lcwye+/XQAsdNvI6JLNLGS8B5sbJdcWFBMU2SEeCskZx23gAnSotuEmQjjRYHUBBir0VFSul77uVr6G1ElfzA==

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



[Lo8y4GnWY](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/PCkRfH3Gf6N3m4K9m1hO5LVmf6QmZV5n>



Cuernavaca, Morelos a 18 de octubre del 2023.

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

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante **Juan Antonio Rodríguez Portugal**, con matrícula **10053366** con el título **“CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE PRIMER NIVEL GENERADA POR LA PANDEMIA”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

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

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

M.A. Jeanine Villanueva Ávila
Profesor de Tiempo Completo de posgrado de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

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

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

Sello electrónico

JEANINE VILLANUEVA AVILA | Fecha:2024-02-22 16:49:23 | Firmante

fJz2mldAF6Sq5eK6HNzNr+qTXEp3kIMIw/MDV6k6lzHziBut9DpVd6N8Bcx58b1VHhnBWDw1Xg4OZxUkkChHKf06F1O6t9xW0UyhLn4JX25of6q8I9yTMh24DWOaTMYqz2zt37nzzxLx+8hxTpZZ8h/il0t4GKy+ucEvdulRQJwVhhbz/kMGyxOGly+YZVqPdXDeyE2qYDDPZB4qu1LGFc/235T2hZgNB5kMN2+85ihXXcWg1lmZkgLb0wDyQs20b8ktr+GKHDre1Uw7GnOusnAFa3WE3Jyx0Q58iFFxo6X10xFPI4GyWol2/ljbHktUc8RD+g2O4xOj3ivYKvVw==

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



[ZG1QwJ0UW](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/gQUEYhyReHYePfRLiXx4SOzaPMn5TbqG>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 23 de octubre de 2023.

M.A. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA
COORDINADORA DEL PROGRAMA DE LA ESPECIALIDAD
EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA FCAeI.
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante **Juan Antonio Rodríguez Portugal**, con matrícula **10053366** con el título **“CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE PRIMER NIVEL GENERADA POR LA PANDEMIA”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

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

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. Eloísa Rodríguez Vázquez
Docente de posgrado de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

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

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

Sello electrónico

ELOISA RODRIGUEZ VAZQUEZ | Fecha:2023-10-23 15:54:51 | Firmante

ofdDN5oBS/pFvYLkDoAG4DDjXG/PVPCB6mZeOduJqDwT5WqsfxXZIMHfjNyiT8gvlZHWClk0/YH1UtPkRDnnUzERUXnEdlmdj1uSJCw9mDKK0T60L1BO7SsbbCvKcAbjxeJ8L8iFIKHLK2IHC/chLjznf1EFpYRA1aPMtv5+o2KpuncTz266hWmXfaTvDIPJ+krYNS8ew1qaD2XYhjs0V1QGRpTem4w1KoVALW0510SNKebcMP4h17mBsxsCaQhiccbb6cg4zkkWUKM1CPtctL/kzIVu9duDy7nBekXjaKPCBHRnNsbUqYjIK3+8pJdlYZ3H8FLOfjbJe+RJ2/3bg==

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



[Gcb65jiHR](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/p0OFF8zr9yFDACLzgt0pv9gfOqEY13fU>



Cuernavaca, Morelos a 15 de diciembre del 2023.

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

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, del estudiante **Juan Antonio Rodríguez Portugal**, con matrícula **10053366** con el título **“CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE PRIMER NIVEL GENERADA POR LA PANDEMIA”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

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

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Pablo Guerrero Sánchez
Profesor Investigador de Tiempo Completo de posgrado de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

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

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

Sello electrónico

PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2024-02-23 13:05:55 | Firmante

PQOqgq+w/Y2fyeTJCsb0LOq8rtgHwSnmfzWgisFU2yOSL6/11AWQ2F9Mxn1Tau0vpbdrcaZeQa3FTcOw+7EREjSz2H0tn9ilgavJX58alwmKzgA03UBRky9N1bQigxO9eR/QFjqO+wb3OPLIBHau19s/Y1EPAbExHhu8P6872xpDxHg4HeqTR7+4jz8FCa/NMwo7le0g7chUUGaQ8g6mDalkHdkX+Y2KSLxtIT07GJCillyCi3HbCOPBSbNc92tJEJb4ygykoU+n6pEKCsRWTp56LZiYR0+XEbka4zE8vMP81qV94vTGwibC9vLyuwjDDjJRRDhLgfOkRLt8VXVg==

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



[N813Fijeq](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/V2GhP3AjOq8TwYEalQS7HNBgG6uUDx5S>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029