

## **UNA APROXIMACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DE ESCÁRCEGA, CAMPECHE, ANTE LA ADAPTACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA.**

**Miguel Ángel Torres Pérez** <sup>1</sup>

Estudiante de Licenciatura en Administración  
Universidad -Instituto Tecnológico Superior de  
Escárcega

E- mail: [160205026@itsescarcega.edu.mx](mailto:160205026@itsescarcega.edu.mx)

**Milca Jael Montejo Ek** <sup>2</sup>

Estudiante de Licenciatura de Administración  
Universidad- Instituto Tecnológico Superior de  
Escárcega

E-mail: [160205007@itsescarcega.edu.mx](mailto:160205007@itsescarcega.edu.mx)

**Sagrario María Quijano Gutiérrez** <sup>3</sup>

Docente de Licenciatura en Administración  
Universidad- Instituto Tecnológico Superior de  
Escárcega

E- mail: [sagrario\\_quijano@itsescarcega.edu.mx](mailto:sagrario_quijano@itsescarcega.edu.mx)

---

<sup>1</sup> Estudiante de licenciatura en administración en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.

<sup>2</sup> Estudiante de licenciatura en administración en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.

<sup>3</sup> Asesor y coautor del proyecto de investigación. Docente en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. En la Licenciatura en Administración.

## **Resumen**

México registrará la caída más pronunciada (6.6%) de su PIB en 2020 entre las principales zonas y países del planeta, como consecuencia directa de la pandemia del Covid-19, estimó la Organización Mundial del Comercio (OMC). (Morales, 2020), así mismo se nota la lucha constante que los empresarios tienen al hacerle frente a la pandemia, la actividad comercial no puede ser evitada, pero si controlada, esto puede ser a través de mecanismos y legislación para la operatividad y control sanitario ante la contingencia por COVID-19. Las empresas quienes deben de ofrecer a su cliente o consumidor un espacio limpio con todas las medidas necesarias para su protección se debe adaptar a este nuevo virus, es por ello que, el principal objetivo es, investigar e identificar la adaptación al cambio generado por la pandemia sanitaria COVID -19 en el sector comercial de las microempresas en la localidad de Escárcega, Campeche; se propone análisis a través de la metodología de Kurt Lewin, con un tipo de investigación exploratoria, enfoque cualitativo y diseño de investigación descriptivo. A largo plazo, el coronavirus COVID-19 puede servir como otra razón, además de las regulaciones proteccionistas y las necesidades de eficiencia energética, para que las empresas reevalúen la exposición de su cadena de suministro a regiones propensas a brotes y se reconfiguren regionalmente. Por lo que el resultado esperado es obtener información, donde se vea la adaptación de las microempresas y determinar obstáculos, fuerzas restrictivas e impulsoras, factores de resistencia y la fase actual acorde al modelo a utilizar, dependiendo a la pandemia Covid-19, con la determinación del estado actual de cambio implantado por las microempresas de giro comercial.

**Palabras clave:** COVID-19; Microempresas, Comercio, Cambio y Adaptación.

## **Abstract**

Mexico will register the steepest fall (6.6%) in its GDP in 2020 among the main areas and countries on the planet, as a direct consequence of the Covid-19 pandemic, estimated the World Trade Organization (WTO). (Morales, 2020), as well as the constant struggle that businessmen have when facing the pandemic, commercial activity cannot be avoided, but if controlled, this can be through mechanisms and legislation for operation and control health care in the contingency for COVID-19. Companies who must offer their client or consumer a clean space with all the necessary measures for their protection must adapt to this new virus, which is why the main objective is to investigate and identify adaptation to the change generated by the COVID-19 health pandemic in the commercial sector of microenterprises in the town of Escárcega, Campeche, the application of Kurt Lewin's methodology is proposed, with a type of exploratory research, qualitative approach and descriptive research design. In the long term, the COVID-19 coronavirus may serve as another reason, in addition to protectionist regulations and energy efficiency needs, for companies to re-evaluate their supply chain exposure to outbreak-prone regions and reconfigure regionally. Therefore, the expected result is to obtain information, where the adaptation of micro-enterprises is seen and determine obstacles, restrictive and driving forces, resistance factors and the current phase according to the model to be used, depending on the Covid-19 pandemic, with the Determination of the current state of change implemented by micro-enterprises of commercial activity.

**Keywords:** COVID-19; Microenterprises, Commerce, Change and Adaptation.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Todos los países se están enfrentando por el momento a la pandemia del coronavirus y esto a su vez genera crisis económica para el país mexicano, ocasionando desempleo. Para eso existen instituciones internacionales que han exhortado a los gobiernos esto para que se pueda contener los graves efectos que el Covid-19 puede causar. Al respecto, la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (CONCAMIN) señaló que para finales de abril el 82 % de las empresas especializadas en comercio, servicios o turismo del país se mantenían en cierre temporal, cierre permanente o disminución de horario de operaciones (Alfaro, 2020). Mientras que el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (INDEX) informó que en mayo, el 45 % de las empresas del sector permanecían cerradas en México ante el confinamiento por el coronavirus Covid-19. Por su parte, el presidente de la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México (Canaco-CDMX), Nathan Poplawsky, estimó que en la capital han cerrado más de 270 mil empresas debido a la contingencia sanitaria por coronavirus (Mares, 2020). El Riesgo que presenta la sociedad son la crisis sanitaria, económica y psicológica, los sectores más vulnerables son las micro, pequeñas y medianas empresas y a su vez los empleados. Los datos son contundentes. (Achar, 2020)

En la actualidad existen medios de comunicación, como también expertos que hacen un análisis sobre el problema que las microempresas enfrentaran a causa del Covid-19. El brote de Coronavirus se ha extendido rápidamente en varias partes del mundo, donde no solo ha afectado a las personas en cuanto a salud sino también en asuntos de economía. Las microempresas deben de reestructurar sus modelos de negocio y cambiar las ideas de emprendimiento para que sobrevivan a esta crisis. (Reyes, 2020). Es importante analizar que los emprendedores, como las microempresas se tienen que ir adaptando, para que se pueda adecuar a un mercado, ya que en algunos casos se tendrá que ajustar a la estructura de modelo de negocio. Los efectos del COVID-19 también se están dejando sentir entre aquellas que gozan de una situación de solvencia y buena capitalización. (Touza, 2020).

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Microempresas**

Las microempresas se conocen como aquella unidad económica que puede llegar a tener activos totales como salarios mínimos mensuales, legales vigentes y menos; muchos autores consideran un concepto para las microempresas, es el caso del siguiente concepto: “Las pequeñas empresas que pueden tener entre 10 y 20 trabajadores (a veces hasta 50)”. (Montero J. C., 2008).

En la actualidad la Localidad de Escárcega, Campeche y de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), muestra un registro de 1137 negocios con actividad económica comercial al por mayor y al por menor, la cual 1112 de ellas pertenecen a las empresas de tamaño micro, donde se involucra un total de 0 a 10 empleados. Muchas empresas se ven limitadas en sus acciones gerenciales y no se encuentran preparadas para la solución de problemas dentro de su organización.

## **2.2 Impacto del Covid-19 en las microempresas**

La economía mexicana enfrenta una crisis económica originada por el Covid-19. Como resultado, el mercado laboral ha tenido un severo impacto en los niveles de empleo de la población económicamente activa (PEA). Particularmente, a partir del mes de abril de 2020 se aprecia un desplome de la ocupación. La duración y profundidad de la recesión económica está supeditada tanto a las medidas de confinamiento y su efecto en la oferta como a la pérdida de dinamismo de la demanda externa e interna. El panorama económico tendrá un severo impacto en la ocupación laboral del país.

Un artículo publicado por la revista Forbes México (Forbes, 2020) profundiza el tema indicando que al menos 53.4% de las Mipymes padecen una baja en sus ventas de entre 80 y 100% a causa de la emergencia sanitaria causada por el Covid-19, de acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra). Según la encuesta del Observatorio Mipymes de la Cámara, solo el 15% de las 50,000 empresas que representa mantuvieron operaciones por ser consideradas como esenciales por el acuerdo emitido por el Consejo General de Salubridad en marzo pasado. (Medel, 2020)

Para comprender la grave crisis que atraviesan las microempresas, es necesario entender que en el mundo el COVID- 19 ha causado enormes pérdidas económicas, sociales, políticas, psicológicas, tecnológicas e incluso religiosas. (Fernández, 2020).

Cabe destacar que existe una gran incertidumbre acerca del comportamiento de la economía mundial tanto en el corto como el largo plazo. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la contracción de la economía mundial sería de alrededor de un -4.9% en el 2020 y de -8.0% para las economías avanzadas. El pronóstico para América Latina sería de una caída del -9.4% y para la economía mexicana del -10.5% (FMI, 2020). Por su parte el Banco de México pronosticó que la caída del producto interno bruto (PIB) en México para el 2020 sería de alrededor del 6.6%. La institución indicó que, para el caso de México, además del choque de oferta, la caída del financiamiento externo debido a la incertidumbre de los inversionistas internacionales, y la reducción de los precios de las materias primas serían un factor negativo adicional (Banco de México, 2020).

## **2.3 Lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas**

Los lineamientos técnicos son de aplicación general para todos los centros de trabajo, y tienen por objetivo establecer las medidas específicas que las actividades económicas deberán implementar en el marco de la estrategia general para la Nueva Normalidad, para lograr un retorno o la continuidad de las actividades laborales seguro, escalonado y responsable. Para la elaboración de este documento se contó con la participación coordinada de la Secretaría de Salud, la (Secretaria de Trabajo y Previsión Social, 2020), la Secretaría de Economía, así como del (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2020).

Con el fin de que los centros de trabajo puedan identificar las medidas obligatorias para el retorno o la continuidad de sus labores, se contemplan cuatro dimensiones que deberán considerarse: el tipo de actividad (esencial o no esencial), el tamaño del centro de trabajo, el nivel de alerta sanitaria de la ubicación del centro de trabajo, así como sus características.

## **2.4 Estrategia De Continuidad O Retorno A Las Actividades: Una Nueva Normalidad**

Con base a información extraída del Diario Oficial (2020):

Para hacer frente y mitigar la epidemia causada por el SARS-CoV-2, el Gobierno de México ha dado a conocer una serie de acciones de continuidad y reapertura ordenada, gradual y cauta con la finalidad de continuar en el cuidado de la salud de las personas en el ambiente laboral, y al mismo tiempo reactivar la economía.

Para llegar a esta Nueva Normalidad se definió un proceso que consta de tres etapas, con la premisa de proteger la salud de la población controlando la transmisión del SARS-CoV-2 y así prevenir picos epidémicos de gran magnitud o rebotes en las zonas del país que ya sufrieron el primer pico epidémico. Para esto se pone en marcha un Sistema de Alerta Sanitaria que tendrá una frecuencia semanal de resultados, que será de aplicación estatal o municipal y determinará el nivel de restricción.

## **2.5 Modelo de cambio de Kurt Lewin**

Uno de los principales esclarecimientos al modelo de cambio de Kurt Lewin es el siguiente:

Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*. (Montúfar, 2008)

De acuerdo con (González, 1997), se produce el cambio individual eficientemente cuando exista un cambio en los patrones de comportamiento actitudinales del grupo al cual pertenece, cualquier esfuerzo por cambiar al individuo, sin pretender alterar al grupo, producirá una mayor resistencia que si se modifica el comportamiento grupal en la perspectiva de la Teoría de campo.

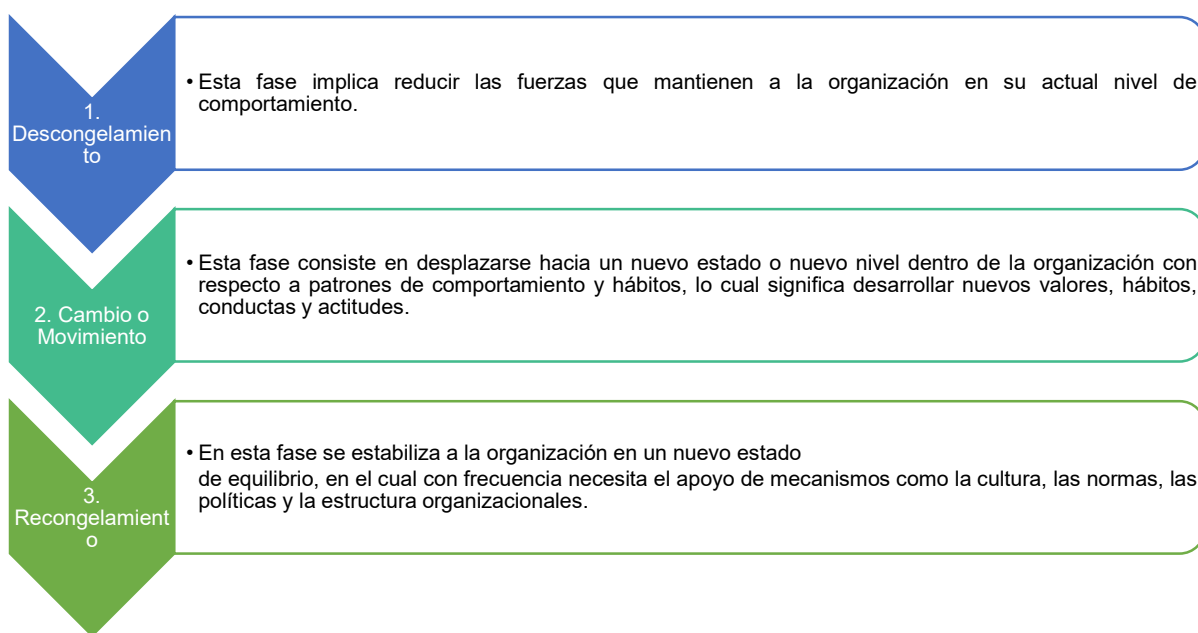
El modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien. Un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, pero el cambio solo será eficaz si las personas involucradas se comprometen con este (p. 51).

## **2.6 Fases del cambio planeado**

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

## Ilustración 1

### Descripción de las fases de cambio



Información basado en (Montúfar, 2008)

El descongelamiento se puede alcanzar por tres vías: con el aumento de las fuerzas potenciadoras que creen un comportamiento diferente al actual; con la disminución de las fuerzas opositoras que afectan negativamente el movimiento desde el estado de equilibrio actual; y, con la combinación de las dos anteriores. La segunda etapa en el proceso de cambio es el movimiento. Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre y propongan nuevas formas de hacer las cosas. Se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio (Hall, 2010)

El proceso llega a finalizar según Coria & Valderrama (2016):

La tercera etapa, de recongelamiento, se alcanza una vez que el cambio se ha establecido para sustentar en el tiempo el comportamiento organizacional. Solo cuando el cambio tome forma y las personas se comprometan con las nuevas maneras de trabajar, la organización está lista para este paso (p. 52).

### 2.7 Fuerzas impulsoras y restrictivas

El análisis de campo-fuerza fue creado por uno de los “gurúes” del DO, Kurt Lewin. Para trabajar con él, elaboro su, ya clásico, “diagrama de campo-fuerza” que representa dos tipos de fuerzas: (Montúfar, 2008)

1. Aquellas que propician o ayudan al proceso de cambio, conocidas como “fuerzas impulsoras”, y que se representan con un signo positivo (+). Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de

salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad.

2. Aquellas que bloquean o impiden que el proceso de cambio se lleve a cabo, denominadas “fuerzas restrictivas”, ya que restringen el proceso de cambio; están representadas con un signo negativo (-).

Los síntomas principales que, según los expertos en DO, distinguen una organización sana (en la que predominan las llamadas fuerzas impulsoras) de una enferma (dominada por fuerzas restrictivas), lo cual se conoce como *sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*.

## **2.8 Resistencia al cambio**

En su libro *Transiciones organizacionales*, Richard Beckhard y Reuben T. Harris (1977) sostienen que:

La resistencia al cambio es normal y debe esperarse en cualquier esfuerzo de cambio en las organizaciones, la resistencia al cambio asume muchas formas: los administradores del cambio necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar con el fin de trabajar con ella, reducirla y obtener el compromiso necesario de la persona que se resiste, a lo cual cabría añadir que ésta es una cualidad que debe considerar toda empresa que se precie de ser un sistema abierto: vislumbrar las fuerzas que impiden el cambio y actuar en consecuencia para controlarlas. (Montúfar, 2008)

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo de investigación; Exploratoria**

El tipo de investigación que se pretende utilizar es la exploratoria porque nos proporciona como investigadores un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar. (Benassini, 2009). Con enfoque cualitativo, debido a que se interpretara y analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones y el diseño de investigación será descriptivo, es apropiada cuando los objetivos de la investigación incluyen: 1) representación de las características de los fenómenos y determinación de la frecuencia con que se presentan; 2) determinación del grado de asociación de las variables y 3) formulación de pronósticos en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos. (Kinnear, 2009)

## **4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Los participantes a esta investigación son los comercios que realizan la actividad económica de comercio al por mayor y por menor de la localidad de Escárcega, Campeche.

**Población de estudio:** Una población de estudio es el conjunto de elementos del cual se toma la muestra. Población es definida como “el conjunto de elementos que se definen antes de seleccionar la muestra”. (Kinnear, Thomas C., 2009)

Desarrollando la fórmula de Laura Fisher, mediante su forma finita y con base a nuestra población la cual no rebasa los 500,000, se obtuvo como muestra 287 comercios que podemos analizar y recolectar datos, así mismo llegar a su interpretación. A continuación, se muestra la fórmula utilizada:

$$n = \frac{\sigma^2 N \rho q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q} \quad n = \frac{1,091.9748}{3.8} = 287.36$$

#### 4.1 Muestra Estratificada

Es importante mencionar que independientemente del número de la muestra mencionada anteriormente, debido al tiempo y la situación en la que nos encontramos, se procederá a mostrar los resultados preliminares de 130 encuestas aplicadas al sector de mayor representatividad local, es decir, el sector micro.

La muestra estratificada se determinó de la siguiente manera:

Localidad de Escárcega	Sector a estudiar	Número de población a estudiar	Muestra	
	Comercios	1137 comercios	287 encuestas	
	<b>Población</b>		<b>Muestra</b>	
Muestra estratificada	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Micro</b>	1112	97.80%	281	97.80%
<b>Pequeña</b>	18	1.58%	5	1.58%
<b>Mediana</b>	5	0.44%	1	0.44%
<b>Grande</b>	2	0.17%	0	0.17%
Total	1137 comercios	99.99%	287 encuestas	99.99%

Fuente: *Elaboración Propia*

## 5. INSTRUMENTO

### 5.1 Cuestionario

El cuestionario fue diseñado con base a la propuesta de (Adrian O. C., 1996) para determinar el grado y naturaleza del cambio en el sector comercial, presente en los procesos de transformación organizacional. Está dirigido al personal de la organización, por ser quienes se encuentran en la última instancia operacional del programa de cambio, al desempeñar las nuevas funciones inherentes a los nuevos roles. Está constituido por 36 afirmaciones, a las cuales se les da respuesta a través de escala Likert.

### 5.2 Descripción

El test refleja en la primera hoja la descripción de las instrucciones a ser leídas por el trabajador que responda el instrumento, mientras que en las restantes disponen treinta y seis (36) ítems que hacen sugerencias a las causas o fuentes del cambio o resistencia al cambio, cada una de ellas contiene una escala numérica referida al grado de opción a la transformación constituida.



El cuestionario mide tres (3) causas o fuentes del Cambio en su resistencia y cada una fue operacionalizada en cuatro (4) indicadores:

<b>Resistencia Ligadas a la Personalidad</b>	<b>Resistencia Ligadas al Sistema Social</b>	<b>Resistencia Ligadas al modo de Implantar el Cambio</b>
<i>A.- Los hábitos</i>	A.- Carácter sagrado que se le otorga a las cosas	A.- Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso
<i>B.- Preferencia por la estabilidad</i>	B.- Rechazo a lo extraño	B.-Credibilidad que se tenga en el agente de cambio
<i>C.- Interés personal</i>	C.- Identificación con la situación actual	C.- Escasez de recursos para integrar el cambio
<i>D.- Principio de la primacía</i>	D.- Conformidad con las normas vigentes	D.- Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos.

Cabe mencionar que el test fue tomado con una estructura validada por expertos (Adrian O. C., 1996), nuestra perspectiva consistió en la modificación de las posibles respuestas, estas fueran catalogados en el rango de la escala de Likert, quedando con una numeración del uno al cinco (1-5), donde el uno (1) corresponde a lo que menos se acerca la manera de pensar de los encuestados ( Totalmente de acuerdo), dos (2) en desacuerdo, tres (3), neutral, cuatro (4), de acuerdo y por último, cinco (5) en Totalmente de acuerdo.

El test debido a la modificación ocurrida se sometió a una nueva validación donde a través de la aplicación de una muestra de treinta (30) encuestas a trabajadores de microempresas del sector comercial en la localidad de Escárcega, se determinó la confiabilidad del instrumento, aplicando el Alpha de Cronbach, cuya puntuación puede tener una amplia gama de valores y múltiples niveles de respuesta, los datos obtenidos al suministrar el instrumento se comprobó el valor del Alpha en el instrumento, el COEFICIENTE ALPHA fue de, 0.714, lo que indica que este instrumento de recopilación de datos tiene un grado de confiabilidad aceptable.

### **5. 3 Checklist**

La guía de observación fue elaborada de acuerdo a información recolectada en el Diario Oficial de la federación, la cual consiste en clasificar las medidas en indispensables y recomendadas. Las medidas de seguridad sanitaria están elaboradas de manera sencilla para que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas puedan conocer cuáles les son aplicables y con ello facilitar su cumplimiento.

## **6. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

Para la aplicación de la encuesta y la guía de observación, se realizó visita de campo, en microempresas de giro comercial de la localidad de Escárcega Campeche, para recolectar los datos, por ese medio se adquirió los resultados esperados.

## 7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para entender sobre la investigación es importante, Investigar e identificar la adaptación al cambio generado por la pandemia sanitaria COVID -19 en el sector comercial de la localidad de Escárcega, Campeche, tomando como base el modelo Kurt Lewin y determinar la fase en la cual se encuentra actualmente los comercios. Para ello, a través de una recolección y análisis de datos se determinaron los aspectos a la cual las microempresas se encuentran sujetas ante el cambio implementado, sin olvidar el tema principal del proyecto **“UNA APROXIMACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DE ESCÁRCEGA, CAMPECHE, ANTE LA ADAPTACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA”**. Con la finalidad de conocer y evaluar la situación actual de los comercios de la localidad de Escárcega por la contingencia COVID-19. La investigación fue desarrollada en microempresas, con giro comercial, en la localidad de Escárcega comprendida, sin incluir ampliaciones, con una muestra de 287 encuestas, el instrumento fue dirigido a trabajadores de las microempresas.

De acuerdo a la práctica en la aplicación de encuesta y obtención de datos. Como pregunta 1 a evaluar las particularidades tenemos a “Es conveniente continuar haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo en la empresa”.

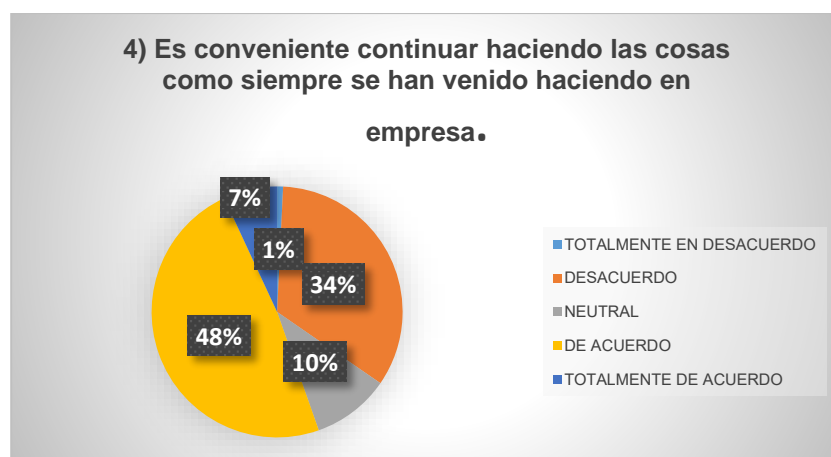


Figura 1 Fuente: Elaboración Propia

Con una muestra de 130 encuestas a aplicar, un 48 % de los encuestados respondieron estar de acuerdo en continuar haciendo las mismas cosas como siempre las han manejado, mientras un 34% menciona un desacuerdo ante esta pregunta, es decir, que la mayoría de los trabajadores de microempresas en el sector comercio, prefieren llevar sus mismas actividades que modificarlas e implementar un seguimiento más adecuado ante la nueva normatividad, arrojando un análisis, en el cual es notable la aseveración de que existe resistencia ante la situación ocasionada por la pandemia Covid-19, pero es importante mencionar que no es muy grande esa poca flexibilidad al cambio implantado, aunque se encuentran aplicando cambios por el escenario que ocasiona la pandemia.

Una segunda pregunta evaluada es la siguiente, considera que el cambio representa una desventaja para el desempeño eficiente de mis funciones.

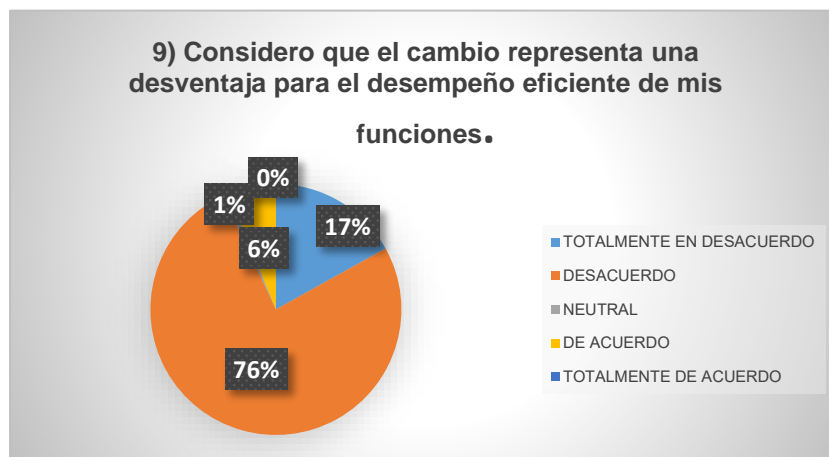


Figura 2 Fuente: Elaboración Propia

Un 76% de los resultados obtenidos de esta pregunta nos hace mención que el cambio que actualmente viven los comercios de la localidad de Escárcega no les perjudica, ni les ocasiona desventajas para llevar un desempeño eficiente en sus funciones, atribuyendo un 6% de este resultado la cual menciona que, si existe afectaciones, y 1% que no se encuentra ni en desacuerdo ni de acuerdo ante tal fenómeno normativo en organizaciones de giro comercial. En conclusión, el rendimiento no es afectado en los trabajadores a pesar que los cambios ocasionados por el Covid-19 en los comercios son visibles.

Pregunta 3 analizada; No tiene sentido para mí, incorporar nuevas tareas y conductas a actividades que realizo satisfactoriamente.



Figura 3 Fuente: Elaboración Propia

El realizar actividades satisfactoriamente no es sinónimo de que no pueda incorporar otras que ayuden a la organización a mejorar, en este caso con casi un 62% de respuestas en desacuerdo ante la pregunta, nos demuestra que están dispuestos o posiblemente se encuentran atribuyendo nuevas funciones que les permita adaptarse ante el cambio generado habitualmente, a través de

este análisis e incorporando las dos preguntas analizadas con anterioridad los empleados de comercios cooperan con actitud, responsabilidad y entusiasmo ante la etapa que pone el problema identificado, las fuerzas impulsoras sobresalen ante todos los hechos.

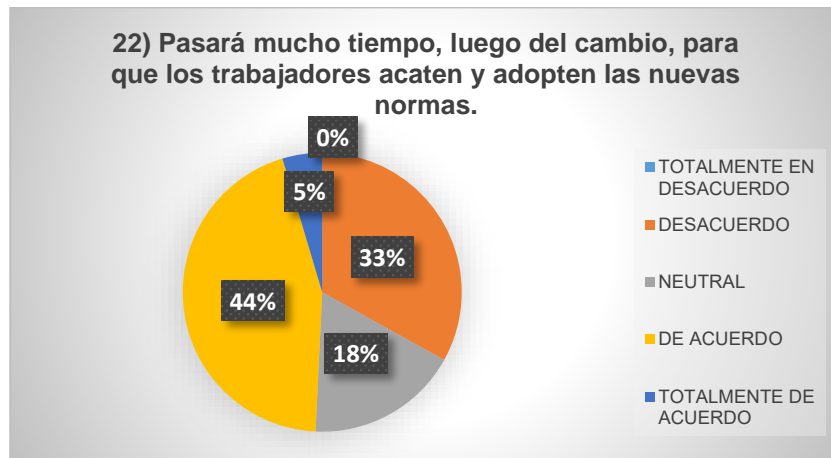


Figura 4 Fuente: Elaboración Propia

Estas normas no vinculantes pretenden ayudar a los empresarios y a los trabajadores a mantenerse seguros y sanos en un entorno de trabajo que ha cambiado significativamente debido a la pandemia de COVID-19. La participación de los trabajadores y sus representantes en la gestión de la salud y la seguridad en el trabajo es clave para el éxito y una obligación legal. Es por ello que se aplicó un cuestionario a los empleados de los comercios de la localidad de Escárcega, Campeche, teniendo la finalidad de conocer el cambio y la adaptación que se lleva a cabo a causa del COVID-19. Analizando la representación gráfica se puede estudiar que el 44% de los empleados encuestados están de acuerdo porque los cambios no son previstos y la forma en que los procesos temporales se llevan a la práctica en sus áreas de trabajo, mientras que el 33% están en desacuerdo y perciben que no pasará mucho tiempo para que se adapten a la nueva normalidad, principalmente porque se encuentran realizando procesos de higiene en el trabajo pero a causa de la pandemia se tiene que aplicar estrictamente para tener a los empleados protegidos pero de igual manera a los clientes. Comparando por último tenemos que el 18% de los empleados no están de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo, se encuentran neutrales para poder adaptarse al cambio, pero también puede que no pase mucho tiempo para aprender las medidas de seguridad que se aplican en los comercios.



Figura 5 Fuente: Elaboración Propia

Es importante elaborar o actualizar los planes de contingencia ante la crisis para los acontecimientos de cierre y arranque en el futuro. Incluso las pequeñas empresas pueden elaborar una lista de comprobación para prepararse en caso de que se produzcan estos acontecimientos en el futuro. La experiencia adquirida durante la pandemia de COVID-19 puede servir para desarrollar una política y unos procedimientos de mejora para los negocios.

Es por ello que la cantidad de información relacionada con el COVID-19 puede ser abrumadora y puede ser complicado diferenciar los datos fiables y precisos de los engañosos. La recomendación es que siempre se compruebe que la fuente sea original de la información y que esté consolidada y sea de reputación. Estudiando la gráfica del cuestionario aplicado hallamos que el 15% de los empleados están de acuerdo de que los comercios no llevan de forma ordenada y progresiva los cambios que se tiene que aplicar para poder alcanzar el éxito de la seguridad de los empleados, pero también de los clientes, mientras que el 77% están en desacuerdo por que si han aplicado correctamente las medidas de seguridad y han cumplido con el programa establecido. En terminación tenemos que el 6% de los encuestados se aciertan neutral en su respuesta, siendo este el caso nos da a entender que los comercios no han llevado correctamente la administración del cambio generado por el COVID-19.

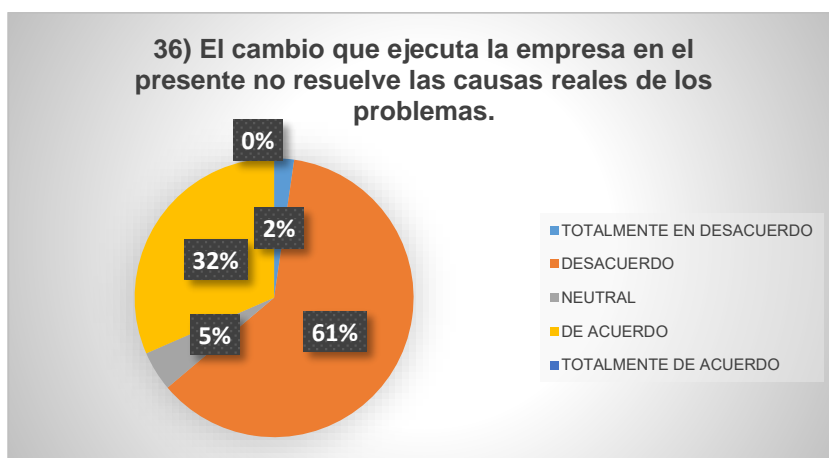


Figura 6 Fuente: Elaboración Propia

A medida que las medidas de distanciamiento social empiecen a relajarse, es posible que las personas con empleos que requieran un contacto físico con muchas otras personas tienen el riesgo de contraer COVID-19. Los representantes y comités para la salud y la seguridad se encuentran en una posición única para ayudar a diseñar medidas preventivas y garantizar que se apliquen con éxito. Observando los datos obtenidos estamos al tanto que el 66% de los empleados están en desacuerdo dando como punto que los cambios ejecutados por las empresas si están dando resultado a no tener más contagios pero de igual manera está resolviendo el problema que tenemos actualmente con la pandemia, mientras que el 32% de los encuestados indica que los cambios que se ejecutan en la empresa no resuelven en su totalidad respecto al problema que estamos pasando mundialmente vaya que no sirve de nada seguir con las normas de seguridad por la contingencia del COVID-19. Ultimando tenemos que el 5% de los empleados están neutral en los cambios ejecutados, pero analizando nos podemos dar cuenta que los empleados y empresarios se están adaptando correctamente a estos cambios estrictos por la contingencia COVID-19.

De acuerdo al método de observación que se utilizó para determinar las medidas que toman las microempresas comerciales ante la nueva normatividad sanitaria;

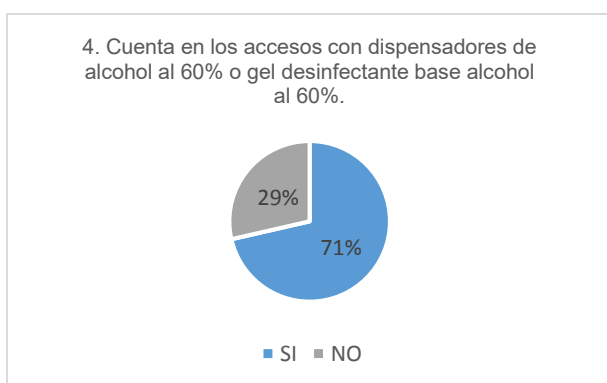


Figura 7 Fuente: Elaboración Propia

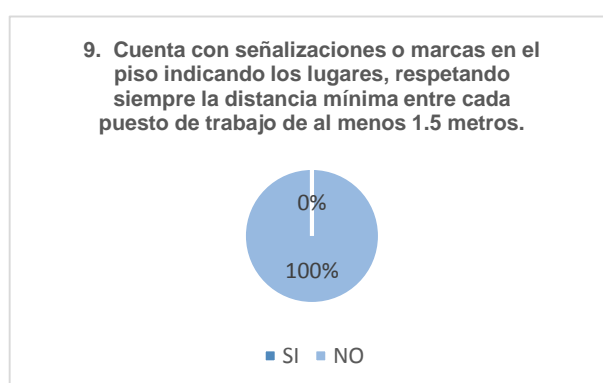


Figura 8 Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los resultados obtenidos se pudo ver que las microempresas cumplen con las mínimas, pero esenciales medidas de seguridad, como el uso obligatorio de cubre bocas, gel desinfectante, botes de basuras, mientras que no cuentan con señalizaciones sobre la distancia mínima entre cada puesto de trabajo, entre otros, pero es necesario recalcar que el tamaño de estas le permite cumplir con los mínimos lineamiento en el protocolo sanitario que los mantiene activos en el mercado. Aunque también carecen de materiales indispensables como el existente para tomar la temperatura al ingresar al comercio, jergas saturadas con hipoclorito entre otros.

## 8. CONCLUSIÓN

Con base al resultado de la recolección de datos y de acuerdo al modelo de Kurt Lewin se demuestra que las microempresas de la localidad de Escárcega se encuentran en el periodo de cambio, en esta etapa se manifiesta la necesidad de cambio, reduciendo fuerzas y cambiando

actitudes que generan comportamientos actuales, así mismo se detectaron fuerzas impulsoras en la fase de cambio, éstas se encuentran representadas por:

- Gobierno es sus tres niveles (Federal, Estatal y Municipal), a través del desarrollo, aplicación y supervisión de normas y protocolos de acción para la reapertura económica y prevención de contagios.
- Crisis derivada de la suspensión de actividades económicas no esenciales, la cual ha impulsado a las empresas a realizar una adopción rápida de medidas para la reapertura sus negocios.
- Creatividad derivada del caos, ya que muchas empresas durante el periodo de suspensión de actividades practicaron nuevas formas de comercialización que durante la época más crítica ayudaron a amortiguar sus gastos.
- Uso de tecnologías para la comercialización, mercadeo y cobro de los servicios fueron puestas en práctica por muchos comerciantes, lo cual a su vez implicó capacitación y aprendizaje sobre su uso entre los encargados del negocio.

Estas fuerzas impulsoras les han conducido a mantenerse en constante adaptación al cambio cumpliendo con las vigilancias sanitarias en los negocios con actitud, motivación, confianza, participación, y sobretodo flexibilidad para dar soluciones, trabajar en equipo y desarrollar nuevas actividades. Así mismo se detectaron fuerzas opositoras, como se describen a continuación:

- Resistencia al cambio encausado por la falta de experiencia en el manejo de incertidumbre, protocolos de acción, uso de herramientas tecnológicas, etc.
- Altos costos de material para el aseguramiento de la higiene y seguridad del establecimiento, los empleados y los clientes.
- Demasiada información verdadera y no, que mantienen en un estado de desinformación que mantienen a la expectativa a los líderes de las empresas.

<b>Fase actual del modelo de Kurt Lewin en las microempresas comerciales de Escárcega, Camp. Ante la adaptación por Covid-19.</b>				
<b>Fase</b>	<b>Situación en la que se encuentra actualmente</b>			<b>Fuerzas restrictivas</b>
<b>Cambio</b>	Presentan identificación de la necesidad del cambio.	Presentan la información necesaria del problema y los análisis precisos para desarrollar el cambio.	Cuando la rapidez del cambio es especial y los iniciadores tienen gran poder de liderazgo.	En cuanto a la organización el cambio requiere reasignación de recursos.
	Los empleados no se resisten al cambio.	Presentan tácticas que pueden tender a no funcionar o hacer	Tanto el líder como subordinados, tienen comunicación,	Restricción de tiempo. Cultura de innovación.

		demasiado costosa.	educación, participación e involucramiento.	Conocimientos y experiencias.
	Tienen un diseño de cambio al cual no pueden oponerse.	Se encuentran emprendiendo la acción para cambiar el sistema tradicional.	Las personas no se resisten, al parecer no presentan problemas emocionales o de adaptación de personal.	Incertidumbre. Miedo al fracaso.  Centralización en las decisiones.  Pasividad de los colaboradores.

Con un 90% de resultados, los empleados de las microempresas mencionan no estar en su mejor momento, replanteando que el entorno actual no les permite llegar hasta el nivel en el que se encontraban; durante la etapa de cambio las personas involucradas se convencen de que la nueva normatividad, hábitos, costumbres, cultura, etcétera, son más complejas que las anteriores, siendo ahora más conscientes de sus actividades, impulsando así la transición a un nuevo estado.

Como recomendación para las microempresas comerciales, ante la fase de cambio en la que se encuentran se sugiere la retroalimentación al grupo de las metas planteadas, estrategias, planes construidos, es fundamental para reducir las fuerzas restrictivas y llegar a mantener el equilibrio. Por ello la comunicación de un líder es primordial debido a que erradica la necesidad del personal, los ayuda a conocer de una manera más rápido el entorno del cambio, por último, la empresa debe de tener una visión global de sus elementos internos y externos para poder intervenir antes y después del cambio, direccionar un enfoque de sistemas abiertos, es decir, debe de interesarse en el comportamiento del individuo, las características de la organización, su medio ambiente y entre ellos mismos, estimular el aprendizaje a través de capacitaciones como estrategia para explotar las habilidades y conocimientos de los involucrados y no como una forma de eliminar la resistencia al cambio.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achar, E. (31 de MARZO de 2020). *Covid-19: problema global, soluciones locales*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Covid-19-problema-global-soluciones-locales-20200331-0020.html>
- Adrian, O. C. (1996). *Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presnete en procesos de transformación organizacional*. Tesis.
- Alfaro, F. (2020). México, con el 82 % de sus empresas cerradas o con horarios restringidos. *Quadratin*.
- Arboleada, R. A. (2014). BARRERAS Y LIMITACIONES EN LA IMPLEMENTACION DE LA LISTA DE VERIFICACION DE LA SEGURIDAD QUIRURGICA DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud Universitaria del Cauca*, 32-43.



- Benassini, M. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Chan, D. M. (2009). Impacto de la crisis financiera y económica mundial en la salud. *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD*, 1-9. Obtenido de [https://www.who.int/mediacentre/news/statements/2009/financiar\\_crisis\\_20090401/es/](https://www.who.int/mediacentre/news/statements/2009/financiar_crisis_20090401/es/)
- CONCANACO SERVYTUR MÉXICO. (05 de OCTUBRE de 2020). Obtenido de CONCANACO SERVYTUR MÉXICO: <https://www.concanaco.com.mx/protocolo-para-el-regreso-de-los-comercios-los-servicios-y-el-turismo-a-la-actividad-economica-durante-la-emergencia-sanitaria-covid-19/>
- Economía, S. d. (13 de AGOSTO de 2019). *secretaría de economía*. Obtenido de [www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario)
- Empresario, E. (2020). *CREDITOS PARA ENFRENTAR EL COVID-19 EN MÉXICO*. MÉXICO: EJECUTIVA. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/creditos-para-enfrentar-el-covid-19-en-mexico-son-suficientes-para-salvar-pymes>
- Fernández, R. (2020). *países con mayor PIB estimado 2019-2024*. MÉXICO: STATISTA. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/600234/ranking-de-paises-con-el-producto-interior-bruto-pib-mas-alto-en/>
- Forbes, S. (2020). El 92% de las empresas mexicanas, sin apoyo para salir de la crisis económica. *FORBES*.
- Gobierno, S. d. (29 de Mayo de 2020). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020)
- González, P. (1997). Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos.
- Hall, G. R. (2010). Managing Change en Rees, Ggary y Ray Frech. *Leading, managing and developing people*.
- INEGI. (13 de OCTUBRE de 2020). *DENUE*. Obtenido de <https://en.www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Mexicano del Seguro Social*. (23 de Septiembre de 2020). Obtenido de <http://www.imss.gob.mx/>
- Kinnear, T. C. (2009). *INVESTIGACIÓN DE MERCADO* . MÉXICO: MCGRAWHILL.
- Lewin, K. (1951). Fiels theory in social science: Selected theoretical papers. *Redalyc*.
- Mares, M. (2020). Han cerrado 270 mil empresas capitalinas debido al coronavirus: Canaco CDMX.
- Medel, L. V. (2020). Competitividad de las tortillerías de la ciudad de Tijuana B.C. México frente al COVID-19. *ACTIVOS*.
- Montero, E. (2005). *MICROEMPRESA*. MÉXICO: UNIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL.
- Montero, J. C. (2008). CARACTERISTIAS DE LAS MICROEMPRESAS Y SUS NECESIDADES DE FORMACIÓN. *LACD*, 1-20.
- Montúfar, R. G. (2008). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES* (Cuarta ed.). (M.-H. EDITORES, Ed.) México: McGRAW-HILL education. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020
- Páez, A. L. (Junio de 2016). Ana Lilia Coria Páez, A. L. (Junio Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. Gestión y estrategia departamento de

- administración. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/478644506/Aplicacion-del-modelo-de-Lewin-a-una-OCS-cambio-organizacional-y-liderazgo-pdf>
- Poole, V. d. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 510-540.
- Reyes, D. (2020). *LAS PYMES ANTE LA LLEGADA DE LA EPIDEMIA DE COVID-19 A MÉXICO*. MEXICO: CONECTA. Obtenido de <https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/las-pymes-ante-la-llegada-de-la-epidemia-de-covid-19-mexico>
- Sampieri, D. R. (2006). *Metodología de la investigación*. MÉXICO: MCGRAWHILL.
- Sampieri, R. H. (2000). *Metodología de la investigación*. México : McGraw-Hill.
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social*. (23 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.gob.mx/stps>
- Torres, L. (2005). *LA MICROEMPRESA EN MÉXICO*. MÉXICO: ESTRUCTURA EMPRESARIAL.
- Touza, S. (2020). El impacto del COVID-19 sobre la liquidez y la solvencia de las empresas. *DELOITTE*, 1-15. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/impacto-covid-19-liquidez-solvencia-empresas.html>