



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>

Año: X Número: 1. Artículo no.:35 Período:1ro de septiembre al 31 de diciembre del 2022.

TÍTULO: Retos de las universidades ante la pandemia por COVID-19 y su análisis a partir de las teorías organizacionales.

AUTORES:

1. Lic. José María Rojo Carlón.
2. Dr. Roberto Celaya Figueroa.

RESUMEN: La pandemia causada por la COVID-19 llegó a cambiar estructuras sociales en todo el mundo y las Instituciones de Educación Superior también han sido afectadas. Desde el cierre de las universidades, se han experimentado nuevas formas de gestionar, incluso las competencias del personal y el alumnado se han transformado a partir de dicho evento; es por esto, que en la actualidad se enfrentan a retos y las teorías de la organización son una herramienta teórica que puede fundamentar su actuar. El objetivo del presente trabajo es analizar el contexto actual de las universidades a partir del análisis documental y ofrecer alternativas de solución desde la perspectiva de las teorías de la organización.

PALABRAS CLAVES: educación superior, gestión educativa, pandemia.

TITLE: Challenges of universities in the face of the COVID-19 pandemic and its analysis based on organizational theories.

AUTHORS:

1. Bach. José María Rojo Carlón.
2. PhD. Roberto Celaya Figueroa.

ABSTRACT: The pandemic caused by COVID-19 has changed social structures around the world and Higher Education Institutions have also been affected. Since the closure of the universities, new ways of managing have been experimented with, even the competences of the staff and students have been transformed from said event; This is why they currently face challenges and the theories of the organization are a theoretical tool that can support their actions. The objective of this paper is to analyze the current context of universities from documentary analysis and offer alternative solutions from the perspective of organization theories.

KEY WORDS: higher education, educational management, pandemic

INTRODUCCIÓN.

Para comprender el estado actual de las Instituciones de Educación Superior a partir de la pandemia y sus repercusiones en sus estructuras organizacionales, es necesario una revisión del contexto en general y de las distintas teorías que puedan solucionar la problemática.

La realidad de las organizaciones no es cuestión exclusivamente de las decisiones internas que se toman a partir de su estructura, sino que en parte, representan cierta influencia del exterior y de las tendencias que se presentan en el mundo. Tal es el caso de la globalización, la cual ha permitido a la sociedad actual generar interacciones y compartir información y otros recursos con gran facilidad. Este es un proceso mediante el cual se permite la interacción dinámica entre países, continentes, regiones e individuos que incita a las personas a tener una cosmovisión compartida, sin importar el lugar donde se encuentren (Coppelli, 2018).

El proceso de globalización ha impactado a la sociedad, de tal manera que tiene una influencia directa en las normativas y marcos de referencias que rigen el mundo (Celaya, 2013); por lo tanto, este fenómeno tiene impacto en la cultura, en la política, en la economía, en la educación, y por consiguiente, en cualquier organización.

Es por lo anterior, que el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), como el Internet, han desarrollado un impacto en todos los aspectos de la vida de los seres humanos. De acuerdo con Grajales y Osorno (2019), a pesar de que existen brechas digitales de acceso a las TICs, estas herramientas tecnológicas permiten un acercamiento a las realidades de distintas sociedades en lugares distantes en el mundo y permiten el desarrollo de una cultura global orientada al desarrollo social.

A pesar de los grandes avances que la humanidad puede permitirse, a partir del proceso de globalización y la era de la información, la pandemia generada por la COVID-19 tuvo impactos significativos en las organizaciones, independientemente del giro al que se dedican, como el cierre de pequeñas y medianas empresas, el desempleo, la migración de trabajos no esenciales a la modalidad a distancia a partir del teletrabajo, los esquemas de ventas a través de las redes sociales y medios electrónicos, la educación a través de las tecnologías, y las restricciones impuestas por el gobierno, entre otras; incluso, las universidades se han tenido que adaptar a las características contextuales y a los recursos que se plantean; es por esto, que el objetivo del presente trabajo es analizar el contexto actual de las universidades a partir del análisis documental y ofrecer alternativas de solución desde la perspectiva de las teorías de la organización.

DESARROLLO.

La realidad que exponen las organizaciones surge a partir de una combinación de las decisiones que se toman de manera interna, pero también de las tendencias y el contexto en el que se encuentran en

un determinado momento de la historia; por lo tanto, los factores políticos, económicos, tecnológicos, culturales y sociales pueden resultar en determinantes significativos en el desarrollo de las organizaciones; se presenta un análisis del contexto actual de las organizaciones.

Contexto económico.

Los factores económicos juegan una parte fundamental dentro del contexto actual de las organizaciones, lo que puede permitir que estas puedan hacerle frente al mercado competitivo o llegar incluso a eliminarlas (Hofman et al., 2017). Las fluctuaciones de la economía mundial tienen efectos en las organizaciones, por lo que es necesario que estas se encuentren alerta ante dichos cambios.

En México, las medidas sanitarias tomadas durante la pandemia y el cierre de actividades no esenciales dejaron consecuencias significativas. De acuerdo con Esquivel (2020), la pandemia representó para México una caída de varios puntos porcentuales en el Producto Interno Bruto (PIB), además de un aumento en la tasa de desempleo y un aumento de la pobreza, donde hasta 9 millones de personas pueden caer en situación de pobreza extrema (Esquivel, 2020). A pesar de lo anterior, actualmente la económica mundial se encuentra recuperándose, lo cual puede verse reflejado en las cifras oficiales de los organismos que se encargan de monitorear el desarrollo.

La COVID-19 tuvo consecuencias en aspectos de pobreza, migración y desempleo. A su vez, estos factores representan cifras importantes para exponer el contexto económico actual; por lo que antes de referirse al contexto de las universidades, es necesario plantear cómo se comportan los factores anteriormente mencionados.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), en México a partir del mes de abril de 2020 la tasa de desempleo comenzó a subir drásticamente. Desde su punto más bajo, en marzo de 2020 con 3.2 puntos subió a 4.6 en abril y alcanzó su pico máximo en el mes de junio de dicho año cuando rondó en 5.4 puntos porcentuales. A pesar de que el comportamiento de

dicho fenómeno ha estado en disminución, llegando a 3.9 en el mes de septiembre de 2021, se prevé que la recuperación de la tasa de desempleo tarde una cantidad considerable de tiempo para poder alcanzar los niveles previos a la pandemia. En el caso de los niveles de pobreza en el país, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2021) afirma, que en el segundo trimestre del 2021 la pobreza laboral; es decir, aquel que gana un salario menor para acceder a los recursos de necesidad básica, se encuentra en 38.5%.

Otro de los factores que inciden en la economía mexicana es la migración, la cual durante la pandemia representó una gran fuente de ingresos en el país, siendo tal que el Banco de México (2021) afirma que de enero a septiembre de 2021 han sido de más de 37 mil millones de dólares, lo cual es mayor a su equivalente al año 2020 por 7368.45 mil millones; estimando con esto, que se vuelva a romper el récord anual de llegada de remesas hacia México.

En relación con la situación anterior, Pintor y Bojórquez (2021) afirman que en momentos de pandemia y recesión económica, las remesas significan un punto importante en el desarrollo de las regiones y localidades con desventaja en su desarrollo; siendo para las economía familiar si no la principal fuente de ingresos, una muy importante, y para la economía del país una parte fundamental de su PIB. A partir de los datos anteriores puede inferirse que todavía queda camino por recorrer para la recuperación económica nacional.

De acuerdo con Figallo et al. (2020), a partir del cierre de las aulas y la transición a la educación remota, las universidades han necesitado adquirir nuevas herramientas tecnológicas, incluso para la adaptación del personal auxiliar al teletrabajo. Lo anterior implicó que se realizaran gastos que no se tenían contemplados en los presupuestos, pero necesarios para poder seguir con la actividad principal. Para poder hacer frente a dichos imprevistos, las Instituciones de Educación Superior han optado por implementar políticas de austeridad, las cuales han traído consigo recortes de presupuestos, recursos e incluso de personal.

A su vez, desde la perspectiva del estudiante, existe un contexto económico que influye en su carrera académica. De acuerdo con Esteche y Gerhard (2021), la pandemia trajo consigo necesidades nuevas para los alumnos, como la de contar con los recursos para asistir a las clases en línea; por lo tanto, para cierto sector del alumnado, la falta de conectividad o de acceso y mantenimiento a dispositivos electrónicos resultó un impedimento para continuar con sus estudios. Esto se agrava en gran medida debido a que los ingresos de quien está a cargo de los gastos educativos disminuyen e incluso se encuentran desempleados, y en la necesidad de satisfacer las necesidades básicas.

Contexto tecnológico.

Debido a las implicaciones económicas que representan el ofrecer educación superior en el contexto de la pandemia por la COVID-19, puede ponerse sobre la mesa la influencia de las tecnologías en las universidades en el desarrollo de dicho fenómeno. Según Crozier y Friedberg (1990), las tecnologías surgen como un aspecto esencial para que las organizaciones hagan frente a las contingencias que se le presentan. Ante el clima de aislamiento, las universidades también optaron por transicional a la formación a través de medios electrónicos.

Para Ortiz et al. (2020), la inclusión de las modalidades e-learning y b-learning, educación en línea y educación mixta respectivamente, son la alternativa tecnológica que se tiene ante las medidas de distanciamiento social y el cierre de escuelas. Esto implicó cambios en el ámbito de la formación que pueden representar gastos no contemplados, con la capacitación del personal y la adquisición de plataformas como Zoom, Google Meet, Moodle, G-Suite, entre otros.

Desde la perspectiva del estudiante, es necesario que adquiera el servicio de internet y dispositivos con conectividad. Aunado con el pago de las colegiaturas, el acceso a la tecnología para los estudiantes implica un privilegio al que en ocasiones no pueden acceder, dejando con esto a la vista la inequidad en el acceso a los recursos tecnológicos de la sociedad.

En el ámbito de la gestión organizacional, las actividades que se realizan para mantener el funcionamiento de la universidad en un sentido administrativo mudaron a modalidad remota. El teletrabajo es la forma en la que los empleados realizan actividades laborales sin necesidad de acudir a las instalaciones físicas de la organización que los contrata a partir de medios electrónicos (Havriluk, 2010). Las universidades optaron por el teletrabajo para poder gestionar el funcionamiento de la institución, pero como algunos puestos de atención presencial ya no fueron necesarios, también generó recorte de personal.

Contexto social y cultural.

Las exigencias de los movimientos sociales no son ajenas a las organizaciones, incluso estas suelen replicar los macrosistemas opresivos mediante los cuales se oprimen a los grupos sociales y que los ponen en desventaja. La importancia de cambiar estas situaciones de injusticia social en las organizaciones llevó a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a generar vínculos con empresas para el cumplimiento y el respeto a los derechos humanos de los trabajadores de dichas organizaciones (Hernández et al, 2017). Las universidades, y su naturaleza que implica una responsabilidad con la sociedad de generar cambios sustantivos, deberán adaptarse para poder sobrevivir ante un contexto de postpandemia.

En aspectos de contexto externo, desde el inicio de la pandemia, los medios de comunicación han proyectado los levantamientos de movimientos sociales que reclaman mejores condiciones de vida; es por esto, que las universidades se han visto presionadas a generar normativas que reiteren el compromiso social que tienen de buscar justicia y de mejorar sus espacios.

Dentro de estos movimientos destaca el feminista, el cual tiene a la equidad de género como una de sus principales demandas. La inequidad se puede reflejar a través de mecanismos como el “techo de cristal”, en donde se dificulta a las mujeres acceder a puestos de poder (Camarena & Saavedra, 2018),

el cual puede observarse en las universidades de acuerdo con estudios como el de Gaete (2017). De la misma manera, la comunidad LGBTTTIQ+ ha sido histórica y socialmente violentada. En la actualidad, las personas de la diversidad sexual son violentadas desde distintos ámbitos de la vida cotidiana (Jiménez et al., 2017), y lo anterior está documentado en actividades como la Encuesta Nacional sobre Discriminación (INEGI, 2017).

En aspectos internos, la educación superior deberá tener cambios en su cultura organizacional, dentro de lo que destaca la necesidad de reestructurar las interacciones humanas a través del Internet y el regreso a clases presenciales como una oportunidad de repensar la enseñanza-aprendizaje dentro de las instituciones, haciendo mayor uso de las tecnologías con la que se cuenta (Ordorika, 2020); además, los docentes deberán generar las mismas competencias en los estudiantes a partir del uso eficiente de los recursos tecnológicos, de la claridad en las instrucciones, siendo flexibles ante las situaciones que se le presenten al alumnado, y motivarlos a seguir adelante (Quezada et al., 2020). A su vez, los estudiantes deberán desarrollar comportamiento autorregulador del aprendizaje y establecer líneas de comunicación efectiva a través de medios electrónicos (Rosario et al., 2020).

Sin duda, el contexto tecnológico ha generado un panorama más amplio que ayudó a reestructurar el paradigma de la educación tradicional tras la llegada de la pandemia por la COVID-19. Aun así, existen más retos para la educación superior, también relacionados con los aspectos económicos y políticos, y que a pesar de que el desarrollo de las tecnologías facilita las cosas, pueden llegar a generar contratiempos.

A manera de reflexión, se puede identificar que el panorama económico de las universidades, respecto a su gestión, está orientado hacia la austeridad debido a los gastos imprevistos generados para hacer frente a la contingencia, lo que las ha orillado al recorte de personal y presupuestos. En cuanto a lo tecnológico, han cambiado los esquemas tradicionales por modelos a distancia, como lo es el teletrabajo y las modalidades educativas en línea o remota; mientras que en cuestiones sociales y

culturales, deberá reestructurar las interacciones sociales, la comunicación y las formas en las que brindaba el servicio.

En el caso del personal académico, tendrá que capacitarse para utilizar las tecnologías en pro de la enseñanza, aprender a utilizar los nuevos recursos educativos digitales con lo que pueda generar las competencias establecidas en el currículum sin perder la empatía y generando motivación en sus estudiantes.

En el caso del alumnado, estos deberán reflexionar acerca de su economía y hacer los gastos necesarios para adecuarse a los requerimientos tecnológicos, además de aprender a utilizar las plataformas y optar por la autorregulación de su aprendizaje, la autonomía en la búsqueda de información, y mejorar sus habilidades de comunicación por medios digitales y mantenerse motivados; sin duda, el contexto de las universidades ante la pandemia implica una reestructuración exhaustiva de todo el sistema educativo; sin embargo, invita a la reflexión y que dichas organizaciones se replanteen cuál es el futuro que les espera y hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

Ante el contexto adverso de las universidades, debido a la pandemia por la COVID-19, es necesario establecer un marco de referencia a través del cual ofrecer un conjunto de soluciones para hacer frente a la situación; es por esto, que acudir a las teorías de la organización provee un panorama, para que desde la gestión, se realicen acciones de mejora en pro de la supervivencia y prosperidad.

Perspectiva de las teorías organizacionales.

Dentro del presente apartado se relacionan los principios de cada una de las teorías utilizadas en el presente trabajo, además de que al finalizar cada uno de estos se realiza la contribución que tienen ante la situación actual de las universidades ante la pandemia de COVID-19.

Teoría de la contingencia.

Una de las teorías que permiten explicar cómo deberían actuar las universidades ante los cambios contextuales que difícilmente se pueden prever, como la pandemia, es la teoría de la contingencia. De acuerdo con Mora (1983), en una definición simple, plantea que la teoría de la contingencia surge a partir de la influencia que ejerce el medio ambiente en el comportamiento de las organizaciones y las consecuencias que este tiene; es decir, si existe algún cambio en algún aspecto externo a la organización, esto puede generar oportunidades o amenazas a las organizaciones, por lo que deberá ajustar su comportamiento, y las actividades que realiza, para poder adaptarse al cambio. A partir de los resultados obtenidos; es decir, las consecuencias, se deberán tomar decisiones de cómo reforzar si funciona a favor del cumplimiento de los objetivos de la organización, y mantener el comportamiento que lleva o cambiarlo si no funciona como esperaba (Woodward, 1975).

De acuerdo con Gunther (2006), uno de los principales elementos de las organizaciones que le atañen a la teoría de la contingencia es su estructura, debido a que esta deberá tener un grado de flexibilidad para poder adaptarse a las inclemencias del entorno y poder sobrevivir para cumplir con sus finalidades. Esto implica que las personas que conforman la estructura deberán tener la habilidad para dirigir a la organización al éxito cuando se presenten contingencias.

De la misma manera, para poder que la estructura lleve a cabo las acciones necesarias para cumplir sus objetivos a pesar de la influencia del medio ambiente es la tecnología. De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990), la tecnología, entendida como las herramientas y mecanismos para llevar a cabo las actividades en una organización, deberá ajustarse a las necesidades contextuales de la organización. Un ejemplo sería que, si en una firma manufacturera la demanda de producto es poca, pueda llevarse a cabo un proceso más artesanal, con poca mano de obra, pero si la demanda sube, la firma puede optar por un proceso más industrializado.

De acuerdo con la teoría de la contingencia, la organización deberá adaptarse a las necesidades del entorno a partir de una estructura flexible y con personal que tome decisiones prudentes que guíen al éxito y que cuente con la herramienta pertinente para adecuarse a la realidad actual.

Tomando en cuenta los principios de la teoría, el contexto externo de las universidades le hace afrontar una contingencia derivada de la COVID-19, y por lo tanto, se encuentra obligada a realizar ajustes en su interior para no verse afectada en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales; es por esto, que deberán presentar una estructura flexible que le permita adaptarse a los cambios. Por último, se tendrá que recurrir a los recursos tecnológicos de los que dispone para hacer frente a las nuevas necesidades, como la educación híbrida, el teletrabajo y objetivos adaptados a la realidad.

Teoría de los stakeholders.

Debido a que las organizaciones no son entes aislados y dependen de personas para su funcionamiento, diversos investigadores comenzaron a cuestionar el papel que toman los diferentes grupos de personas que tienen ciertas expectativas sobre las organizaciones y los efectos que estas tienen en factores ambientales.

Freeman (1983) plantea, que las partes interesadas son todos aquellos grupos de personas sobre los cuales la organización ejerce influencia mediante las actividades que realiza, de manera directa o indirecta, y que a su vez, dichos colectivos también tienen consecuencias sobre la organización.

Como lo afirman Harrison y Freeman (1999), una de las funciones principales de la teoría de los stakeholders es la de satisfacer las necesidades que tengan los grupos de interés con base en las actividades que realiza la organización, por lo que estas deberán orientar sus objetivos a cumplir dichas expectativas. La gestión de dichos grupos, según Freeman (1984), son una alternativa mediante la cual se orientan las acciones de las compañías hacia el compromiso para generar impactos positivos hacia los grupos.

De la misma manera, existen clasificaciones que funcionan para categorizar a los grupos de interés de acuerdo con sus características. Estas pueden variar, dependiendo del giro en el que se establezcan; por ejemplo, los de las universidades pueden dividirse en dos: (1) internos y (2) externos (Vallaey et al, 2009). En el primer grupo se encuentra el personal docente, no docente, autoridades, estudiantes y egresados, mientras que el segundo se conforma por proveedores, empleadores, organizaciones sociales, gobierno, entre otros.

Concluyendo, si se toma en cuenta que las organizaciones no son sistemas cerrados, sino que se encuentran en constante intercambio con sus grupos de interés, estas necesitan identificar a sus propios grupos, mismos que pueden variar de acuerdo con el rubro en el que se desarrollan, para poder buscar la satisfacción de las expectativas y necesidades de estos.

La información que las organizaciones recogen de sus grupos de interés es básica para la toma de decisiones en las organizaciones; es por esto, que las universidades deberán generar mecanismos para recoger información tanto de los alumnos, personal académico y administrativo, así como los datos del gobierno para que se conozca su postura sobre el servicio y tomar decisiones para la mejora de la satisfacción, y que se tengan insumos para reorganizar las actividades que sean necesarias.

En el caso de las universidades a través de la pandemia, es necesario tomar en cuenta la perspectiva de sus grupos de interés para poder satisfacer sus necesidades, pues al final, el funcionamiento de la institución depende de las personas que la conforman.

Esta puede ser una alternativa para responder a las demandas de los movimientos sociales, debido que al conocer cuál es la perspectiva de las partes interesadas, es que se pueden tomar decisiones respecto a la inclusión y normativas para el logro de la equidad de género sustantiva dentro de la universidad.

De la misma manera, conocer la satisfacción de los estudiantes respecto a su formación durante la pandemia, puede llevar a la toma de decisiones para mejorar el uso de plataformas, capacitación

docente, adopción de recursos nuevos, o prescindir de los que no se utilizan, lo que a su vez, podría generar beneficios económicos.

Teoría de costos de transacción.

Dentro del día a día de las organizaciones se genera una gran cantidad de actividades de suma importancia para su desarrollo, algunas actividades son esenciales y otras de apoyo, pero cada una de ellas genera un tipo de costo, por lo que la teoría de costos de transacción es utilizada para explicar este tipo de situaciones en empresas y otras organizaciones.

Una de las características que sobresalen de la teoría de los costos de transacción, mencionada por Salgado (2003), es que examina las transacciones de las organizaciones para poder encontrar el punto que está generando que los costos se eleven, para con esto lograr la eficiencia. De acuerdo con Rodríguez y Germán (2011), el identificar estas problemáticas y reorganizar las actividades para lograr reducir dichos costos puede generar una ventaja sobre las otras organizaciones, lo que vincula a esta teoría con aquellas que hablan de ventaja competitiva como la de Porter (1985) e incluso con la de recursos y capacidades de Barney (1991).

Esta teoría describe el papel que tiene el ser humano dentro de las transacciones organizacionales. Williamson (1981) afirma que la eficiencia de las transacciones depende de las personas que las realizan, mismas que están dotadas de racionalidad; sin embargo, al momento de que las firmas apliquen los conocimientos que provee la teoría de las transacciones deberá estar examinando el perfil de las personas que los llevan a cabo, debido a que se puede presentar el oportunismo, donde se interpongan intereses externos o personales sobre los de la misma empresa.

En retrospectiva, la teoría de los costos de transacción expone que cualquier acción generada por alguna organización implica que se genere un gasto, que a su vez, se traduce en dinero (Salgado, 2003). Ante dicha situación, las universidades se presentan ante un proceso de adaptación a

actividades en modalidad virtual e incluso híbrida, tanto en aspectos organizacionales como en educativos y habrá que reajustar actividades y presupuestos.

De acuerdo con Williamson (1981), la eliminación de los costos innecesarios de una organización depende de quienes la gestionan, lo primero que deberían hacer las instituciones es reunir al personal estratégico y comenzar a tomar decisiones acerca de qué actividades son no esenciales durante la contingencia para poder reducirlos o eliminarlos y enfocar los recursos hacia las nuevas necesidades que se presenten.

Al identificar estas problemáticas y reorganizar las actividades para lograr reducir costos puede generar una ventaja sobre las otras organizaciones, y en este caso, puede hacer que las universidades sobrevivan (Rodríguez & Germán, 2011). Después de eso, se tendrán que tomar decisiones sobre qué transacciones se dejarán de prescindir para poder adoptar los servicios para la educación a distancia de calidad como plataformas, servicios de videoconferencias, atención personalizada, capacitaciones del personal, entre otros.

Teoría de la competitividad.

La competitividad es un fenómeno que las empresas utilizan para su supervivencia. Especialmente, en una sociedad globalizada y de libre mercado existe una gran cantidad de organizaciones productivas que se dedican a ofertar los mismos productos o servicios; por lo tanto, deberán generar elementos diferenciadores para mantener la preferencia de los clientes.

De acuerdo con Otero y Taddei (2018), la competitividad tiene como objetivo la consolidación de las empresas en el mercado a partir de las características diferenciadoras que pueden ofrecer. Incluso, puede ser observada a través de los aportes de la teoría de recursos y capacidades. De acuerdo con la perspectiva de Barney (1991) y Barney et al. (2011), la teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva respecto a otras empresas que se

dediquen al mismo giro o a quienes se presentan como competidores potenciales a partir de los medios que tienen para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Desde el enfoque porteriano de la estrategia, la competitividad de las organizaciones puede verse a través de la sostenibilidad de las características diferenciadoras en el tiempo. La generación de estrategias dentro de una organización tiene como principal objetivo el combatir con otras organizaciones a las que se les denomina competencia. Una organización está en competencia con otras con las que interacciona en el mercado y que tiene similitudes en el producto ofrecido o en los clientes a quienes va dirigido (Porter, 1979).

En el caso de las organizaciones que no persiguen fines de lucro, la teoría de la competitividad puede orientarse hacia la generación de estrategias para la sostenibilidad, no principalmente en el sentido de sobresalir ante otras organizaciones del giro, sino de su permanencia en el tiempo gracias al cumplimiento óptimo de sus objetivos.

Partiendo de la revisión de la literatura pueden realizarse aseveraciones en un sentido práctico que puedan representar retos para quienes se dedican a la gestión de las empresas. Para generar competitividad, el análisis del contexto organizacional, tanto interno como externo, resulta útil para fundamentar estrategias; es por eso, que el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas resulta una herramienta para contextualizar de donde deberán partir las estrategias para diferenciar empresas (Celaya, s/f), así como puede ser el definir las fuerzas planteadas por Porter (1981).

Aterrizando al contexto de las universidades ante la contingencia por COVID-19, estas instituciones tendrán que generar estrategias para poder sobrevivir y cumplir sus objetivos. Para lo anterior, deberán utilizar herramientas de análisis de su contexto externo e interno con la finalidad de plantearse retos y objetivos que se encaminen a su función social, como puede ser el análisis de sus fortalezas, oportunidades, áreas de oportunidad y amenazas.

Teoría de sistemas.

Si bien el término “sistema” no nace como un término específico para las organizaciones, se ha logrado consolidar como una de las teorías que más influencia tienen en los procesos dentro de sus estructuras. A pesar de concebirse en biología, de acuerdo con Arnold y Osorio (1999), una de las principales metas de la teoría de sistemas es buscar la integración de distintas disciplinas para la explicación de fenómenos.

Una de las características importantes de esta teoría es que busca una manera de comprender la realidad de manera holística y permitir la aplicabilidad de una misma visión de esta en la generación de conocimientos científicos desde ramas distintas, no solamente en las ciencias naturales (Ramírez, 1999). De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1972), se puede encontrar una similitud entre los sistemas naturales y los creados por los seres humanos; sin embargo, no se debe dar por hecho que estos están constituidos por los mismos elementos.

Katz y Kahn (1986) afirman, que el entendimiento de la organización debería ser más como un sistema social, que difiere con la aplicación de los sistemas biológicos o físicos. Además, plantean la idea de que las organizaciones también pueden observarse como un sistema donde los elementos trabajan en sinergia para el logro de los objetivos que se plantean, y dicho sistema idealmente deberá estar abierto; es decir, que tenga la disponibilidad de recibir nuevos elementos desde el exterior para complementar su actuar.

A pesar de las similitudes que se pueden encontrar en los sistemas biológicos y los sociales, estos últimos cuentan con características diferentes que lo hacen complejos en otros sentidos menos físicos. A partir de dicha premisa, los autores comenzaron a desarrollar una nueva visión de la teoría de sistemas para comprender a las organizaciones, que se presentaría abierta debido a que toma insumos del exterior como del interior, y cíclica, gracias a que está en constante renovación. Esto derivó de la integración de principios de otras disciplinas, especialmente la psicología y sociología, con base en

los que crearon nuevos procesos y elementos del sistema, específicamente que se enlazaran y tuvieran relación con los fenómenos organizacionales.

Debido a que la teoría de sistemas es una perspectiva que ayuda a concebir a las organizaciones de manera holística, donde todos los elementos que la conforman deberán trabajar al unísono para conseguir los objetivos planteados (Arnold & Osorio, 1999), las universidades deberán identificar cuáles son los elementos de su sistema interno (como su estructura formada por el personal tanto académico como administrativo, su tecnología, sus mecanismos de comunicación, sus clientes, entre otros), detectar una situación ideal en la que se deberían comportar con la nueva normalidad virtual y contrastarla con los comportamientos reales para realizar ajustes.

De la misma manera, Ramírez (1999) afirma que la teoría de sistemas es útil para que se aborden los problemas de manera interdisciplinar; por lo tanto, es importante la participación de las perspectivas de las distintas áreas de las universidades, que se tome en cuenta el aspecto administrativo, financiero, educativo, tecnológico, psicológico, entre otros, para poder generar estrategias conjuntas para la supervivencia de las escuelas.

CONCLUSIONES.

La pandemia por la COVID-19 ha generado un clima de incertidumbre para la humanidad en general, para las organizaciones, y grandes retos para las universidades. El contexto económico, severamente golpeado y en vías de recuperación, ha dejado grandes necesidades para todos los grupos de interés de la universidad y para su estructura organizacional. De la misma manera, los nuevos requerimientos de recursos e información para adaptar su actuar al contexto post-COVID-19 ha dejado a las Instituciones de Educación Superior con importantes decisiones económicas que tomar en orden de sobrevivir.

Para lograr superar las inclemencias del contexto, se deberán recurrir a cambios en sus requerimientos tecnológicos. En cuanto al campo de la formación, se necesitará adaptar los métodos de enseñanza-aprendizaje utilizados a modalidades remotas o híbridas y se requerirán licencias de plataformas, en ocasiones de paga, además de capacitaciones para el personal. En el ámbito organizacional, también se requerirá infraestructura tecnológica digital para la realización de actividades administrativas a distancia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Arnold, M. y Osorio, F. (1999). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, (3). <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
2. Banco de México. (2021). *Consulta de cuadro resumen* (SIE, Banco de México). Recuperado de:
<https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA11§or=1&locale=es>
3. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 17(1), 99-120.
4. Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource Based Theory: Revitalization or Decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299- 1315.
5. Camarena, M. E., & Saavedra, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *Revista de Estudios de Género. La ventana*, 5(47), 312-339. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/884/88453859009/88453859009.pdf>
6. Celaya, R. (2013). *Educación realmente superior*. Instituto Tecnológico de Sonora.
7. Celaya, R. (s/f). *FODA dinámico análisis para obtener resultados y conseguir objetivos*. Recuperado de: <https://www.dropbox.com/s/3qgon6ercv27ism/Pyme%20210.pdf?dl=0>

8. Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2021). *El CONEVAL presenta información referente a la pobreza laboral al segundo trimestre de 2021*. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/ITLP-IS_resultados_a_nivel_nacional.aspx
9. Coppelli, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios internacionales (Santiago)*, 50(191), 57-80. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rei/v50n191/0719-3769-rei-50-191-00057.pdf>
10. Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva. *Alianza Política*. (pp. 94-94).
11. Esquivel, G. (2020). *Los impactos económicos de la pandemia en México*. Banco de México. Recuperado de: http://www.fec-chiapas.com.mx/sistema/biblioteca_digital/impactoeconomico.pdf
12. Esteche, E., & Gerhard, Y. (2021). Factores que inciden en la educación virtual en tiempos de pandemia (COVID-19) de los estudiantes universitarios de una universidad privada. En O. Figallo, F., González, M. T., & Diestra, V. (2020). Perú: Educación superior en el contexto de la pandemia por el COVID-19. *Revista de Educación Superior en América Latina*, 8.
13. Freeman R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
14. Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. doi: 10.2307/41165018
15. Gaete-Quezada, R. (2017). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(17), 3-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2991/299141540001.pdf>
16. Grajales, J. F., & Osorno, Y. M. (2019). La globalización y la importancia de las TIC en el desarrollo social. *Revista Reflexiones y saberes*, (11), 2-9. Recuperado de: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/1133>

17. Guil, A. (2014). Techos de cristal blindado. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 6(1), 129-133.
18. Gunther, R. (2006). Beyond Contingency: from structure to structuring in the design of the contemporary organizations. The Sage handbook of Organization Studies. *Sage Publications*, 577-597.
19. Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485. doi:10.5465/256971
20. Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
21. Hernández, J., Ramiro, P., & González, E. (2017). Las Naciones Unidas y el tratado vinculante sobre empresas transnacionales y derechos humanos: Un análisis desde los movimientos sociales. *Homa Pública - Revista Internacional De Derechos Humanos Y Empresas*, 1(2). Recuperado de: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/HOMA/article/view/30541>
22. Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., & Fernández, J. (2017). Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS. *El trimestre económico*, 2(334), 259-306. Recuperado de: <https://scielo.org.mx/pdf/ete/v84n334/2448-718X-ete-84-334-00259.pdf>
23. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS) 2017*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/enadis/2017/>
24. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Empleo y ocupación*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>
25. Jiménez-Castaño, J., Cardona-Acevedo, M., & Sánchez-Muñoz, M. D. P. (2017). Discriminación y exclusión laboral en la comunidad LGBT: un estudio de caso en la localidad de chapinero, Bogotá Colombia. *Papeles de población*, 23(93), 231-267.

26. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465. doi:10.5465/255141
27. Katz, D. y Kahn, R. L. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas.
28. Macías, S. Quiñones & J. Yucra (Eds.), Docentes de Iberoamérica frente a la pandemia. *Desafíos y respuestas* (pp. 25-35). Asociación Formación IB.
29. Mora, M. (1983). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de administración*, 6(7), 21-32.
30. Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la educación superior*, 49(194), 1-8.
31. Oscátegui, J. (2015). La crisis económico-financiera griega. *Economía*, 38(76), 215-235. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/14676>
32. Otero, S., & Taddei, C. (2018). Competitividad en empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/339/33957240003/33957240003.pdf>
33. Pintor-Sandoval, R., & Bojórquez-Luque, J. (2021). El impacto económico de las remesas en el ingreso de las familias mexicanas en la encrucijada del COVID-19. *Huellas De La Migración*, 5(10), 9-30. doi:10.36677/hmigracion.v5i10.15313
34. Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 8(4), 609-620. doi: /10.2307/257639
35. Porter, M. E. (1985). *Estrategia competitiva para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
36. Quezada, M. P., Castro, M. P., Oliva, J. M., Gallo, C. I., & Quezada, G. A. (2020). Características del docente virtual: retos de la universidad peruana en el contexto de una pandemia. *Revista Inclusiones*, 119-136.

37. Ramírez, S. (1999). *Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. Aprender a Aprender.
38. Rodríguez, B., & Germán, G. (2011). La firma y los costos de transacción. *Actualidad Contable Faces*, 14(22), 120-133. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25720061008.pdf>
39. Rosario-Rodríguez, A., González-Rivera, J. A., Cruz-Santos, A., & Rodríguez-Ríos, L. (2020). Demandas tecnológicas, académicas y psicológicas en estudiantes universitarios durante la pandemia por COVID-19. *Revista Caribeña de Psicología*, 4(2), 176-185. doi: [/10.37226/rcp.v4i2.4915](https://doi.org/10.37226/rcp.v4i2.4915)
40. Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 61-78. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>
41. Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. Inter-American Development Bank.
42. Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. <https://www.jstor.org/stable/2778934>
43. Woodward, J. (1975). Management and Technology, en Pugh, D. S. (Ed), *Organization Theory*, 56-71.

DATOS DE LOS AUTORES.

- 1. José María Rojo Carlón.** Es Licenciado en Ciencias de la Educación y estudia la Maestría en Gestión Organizacional en el Instituto Tecnológico de Sonora. México. Correo electrónico: jose.rojo172269@potros.itson.edu.mx
- 2. Roberto Celaya Figueroa.** Doctor en Relaciones Internacionales, y es Profesor investigador titular del Instituto Tecnológico de Sonora. México. Correo electrónico: roberto.celaya@itson.edu.mx

RECIBIDO: 10 de junio del 2022.

APROBADO: 21 de julio del 2022.