



Desarrollo organizacional en microempresas: Evidencia de un modelo híbrido contingente-gerencial basado en prácticas implícitas

Ortega de la Cruz, E.C y Gordillo Benavente, L. de J. (2026). Desarrollo organizacional en microempresas: Evidencia de un modelo híbrido contingente-gerencial basado en prácticas implícitas [*Postprint*]. CIENCIA *ergo-sum*, 33.

<https://doi.org/10.30878/ces.v33n0a78>

Sección: **Ciencias Sociales**

Universidad Autónoma del Estado de México, México

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.



Esta versión del artículo es una “versión final del autor” que fue aceptada por un proceso de **evaluación por pares ciegos**. Este documento diferirá en formato respecto a la “versión del editor”, la cual se someterá a un proceso de corrección de estilo y de diseño editorial. De ninguna forma se modificará el contenido. Todas las ideas que se presentan son responsabilidad del autor.

Desarrollo organizacional en microempresas: Evidencia de un modelo híbrido contingente-gerencial basado en prácticas implícitas
Organizational development in micro-enterprises: Evidence of a hybrid contingent-managerial model based on implicit practices

Edwin Chofu Ortega de la Cruz, Universidad Politécnica de Tulancingo, México

ROR: <https://ror.org/04bhgg012>

Correo electrónico: edwinchofo.ortega.cb179@dgeti.sems.gob.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3124-8581>

Liliana de Jesús Gordillo Benavente, Universidad Politécnica de Tulancingo, México¹

ROR: <https://ror.org/04bhgg012>

Correo electrónico: liliana.gordillo@upt.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9982-7283>

Recepción: 15 de abril de 2026

Aprobación: 28 de septiembre d 2026

RESUMEN

Se desarrolla un modelo organizacional que explica las dinámicas y capacidades administrativas e integra procesos de adaptación al entorno en microempresas. Se aplicó una metodología cuantitativa, de alcance correlacional explicativo y diseño no experimental transversal, con muestra de 280 gerentes en Hidalgo. Se analizó la relación entre modelos clásicos de desarrollo organizacional (variable independiente) y nivel de institucionalización (variable dependiente). Los resultados muestran, las microempresas no aplican modelos formales, emplean principios implícitos y adaptativos. El análisis factorial y regresión múltiple $\beta = .951, t = 35.748, p < .001$ sustentó un modelo híbrido contingente-gerencial basado en los enfoques Lawrence y Lorsch y Blake y Mouton, orientado a fortalecer la capacidad adaptativa y dinámicas administrativas de las microempresas.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo organizacional, Microempresas, cambio planificado, modelo híbrido.

ABSTRACT

An organizational model is developed that explains administrative dynamics and capabilities and integrates processes of adaptation to the environment in micro-enterprises. A quantitative methodology was employed featuring an explanatory-correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design with a sample of 280 managers in Hidalgo. The relationship between classical organizational development models (independent variable) and the level of institutionalization (dependent variable) was analyzed. The results indicate that micro-enterprises do not apply formal models but rather utilize implicit, adaptive principles. Factor analysis and multiple regression $\beta = .951, t = 35.748, p < .001$ supported a hybrid contingency-managerial model based on the

¹ Autor para correspondencia.

approaches of Lawrence & Lorsch and Blake & Mouton designed to strengthen the adaptive capacity and administrative dynamics of micro-enterprises.

KEYWORDS: Organizational development, Microenterprises, planned change, hybrid model.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas dentro de sectores productivos poseen un papel imperativo, representan proporciones cercanas al 95% del total global, ejercen influencia considerable en la dinámica laboral y económica, aportan al PIB y a las plazas del país el equivalente al 35% y 68% respectivamente otorgando cohesión social (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE], 2025)

Sin embargo, su constitución tiende a vincularse a la informalidad, supervivencia, insuficiente conocimiento administrativo y experiencia del emprendedor, siendo responsable de desarrollar una gran parte de actividades estratégicas en la organización con soporte de un círculo familiar reducido (García et al., 2023). Ello tiende a provocar dificultades en actividades operativas, el 52% desaparece del mercado antes del segundo año de fundada (Secretaría de Economía [SE], 2024).

En este sentido, los problemas administrativos enfrentados se asocian a una falta de competitividad, institucionalización e ineficiencias en los flujos de información, ausencia de herramientas financieras e incapacidad de generar partidas de inversión tecnológica e innovación, desencadenando improductividad empresarial (Zea et al., 2022).

En este tenor, uno de los desafíos actuales en las Ciencias Administrativas radica en suministrar a las microempresas, herramientas estratégicas que permitan en la mayor medida posible hacer frente a grandes firmas. En este escenario, una vertiente del reto se traslada hacia la adopción de modelos administrativos orientados al desarrollo organizacional, que implanten procesos internos de mejora continua, fortalezcan la cultura organizacional y favorezcan estructuras adaptables, colaborativas y efectivas (Noriega y Farfán, 2025).

Para las microempresas, implica transitar desde esquemas operativos tradicionales, caracterizados por una planificación reactivista inclusive inactivista hacia enfoques preactivistas o interactivistas y con sus operaciones recuperar parte de cuota del mercado que han concentrado las grandes corporaciones, permitiéndoles no únicamente subsistir, sino

generar valor sostenible en entornos altamente competitivos (Ortega y Gordillo, 2025).

Esta necesidad conduce a plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué modelo de desarrollo organizacional se construye a partir de prácticas reales en microempresas que permita fortalecer sus dinámicas de gestión y adaptación al entorno?

Resulta necesario en primer término identificar la presencia de estos modelos en las microempresas, al igual de comprender cómo su aplicación formal o informal influye en la capacidad de respuesta a entornos complejos y cambiantes.

Se trata de analizar cómo son asumidos en la práctica cotidiana desde su propia realidad operativa y estructural, permitiendo establecer una aplicación en esquemas deliberados o implícitos a través de estrategias empíricas e intuitivas que emergen en respuesta a las condiciones del entorno. Si bien, las grandes empresas cuentan con esquemas formales de gestión (institucionalización), en las microempresas estos modelos suelen estar ausentes o implementarse de forma tácita (Moreano et al., 2025).

A partir de este enfoque, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo: H1: Los modelos de desarrollo organizacional explican la institucionalización en prácticas de gestión implícitas y/o explícitas constituyendo la base para construir un modelo organizacional orientado al fortalecimiento de la capacidad adaptativa en microempresas del sector productivo y servicios ubicados en Tulancingo de Bravo, Hidalgo.

El estudio plantea, generar un instrumento de medición válido que permita identificar la presencia, características y aplicación tácita o formal de distintos modelos clásicos de DO en este tipo de organizaciones. El objetivo, desarrollar un modelo organizacional, con fundamento teórico y estadístico en las prácticas administrativas implícitas y explícitas de las microempresas, que explique sus dinámicas y capacidades organizacionales, e integre procesos de fortalecimiento, sostenibilidad operativa y adaptación al entorno.

El modelo no busca imponer estructuras formales ajenas a la realidad de la microempresa, sino articular sus prácticas reales en un marco organizacional funcional que oriente procesos de fortalecimiento gradual, preserve su flexibilidad operativa y potencie su capacidad adaptativa. En este contexto, el desarrollo organizacional, es presentado como una vía

estratégica para mejorar la eficiencia, fortalecer capacidades internas y propiciar una cultura de mejora continua, pese al potencial, la implementación en microempresas es poco documentada desde un enfoque que adhiera sus particularidades estructurales y culturales (Ramos y Vega, 2023).

En este sentido, la investigación posterior a la introducción presenta una revisión de literatura que sustenta los modelos clásicos de desarrollo organizacional y elementos que intervienen en su aplicación, subsecuentemente se describe la metodología empleada, incluyendo diseño de investigación, instrumento de medición y técnicas de análisis estadístico empleadas. En la sección de resultados se exponen los hallazgos empíricos derivados del análisis factorial exploratorio y regresión múltiple, así como el modelo organizacional híbrido propuesto. Finalmente, se desarrolla la discusión, el apartado de prospectiva y conclusiones del estudio.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. 1. Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional (DO)

El desarrollo organizacional (DO) encuentra sus raíces en la Teoría General de la Administración de principios del siglo XX, los primeros cimientos sistemáticos provienen de la administración científica y teoría clásica, cuyos aportes en la gestión son aplicables a todo tipo de organizaciones (Tantalean, 2022).

En este contexto, el enfoque sistémico resulta esencial para comprender al DO, postula la existencia de seis variables interdependientes: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad; las teorías administrativas clásicas enfatizaban de manera diferenciada una o más de estas variables, el DO concentra su esfuerzo en las personas como agentes activos de transformación y desarrollo (Alarcón, 2024).

Carbal et al. (2024) exponen, el pilar inicial tiene origen a inicios de 1930, materializó un enfoque interno dirigido al factor de relaciones humanas, lo primario era el trabajador, analizando los cambios en la productividad de acuerdo a una modificación de las condiciones laborales. Hernández et al. (2022) refieren, investigaciones llevadas a cabo en Hawthorne por Elton Mayo, develan la importancia de los factores psicosociales en el ámbito laboral como componente endógeno de la organización.

En la década de 1940 la teoría de Lewin sobre dinámica de grupo proliferó las relaciones intersubjetivas, procesos de comunicación y aspectos afectivos, la metodología investigación acción en el proceso de intervención y cambio, permitió abordar problemas organizacionales de manera colaborativa, nutriendo métodos prácticos para transformar las dinámicas en los entornos laborales (Villamizar, 2024).

De acuerdo con Guízar (2013), la teoría inicia su consolidación en los últimos años de la década de 1950, con fundamento en investigaciones de Mc Gregor, Jones, Blake y Shepharden en Standart Oli, los estudios orientaron una metodología de laboratorio enfocada al adiestramiento en sensibilidad mediante grupos T con énfasis en el valor del trabajo colaborativo como estrategia fundamental para el desarrollo organizacional.

Otra raíz anexa documentada, se encuentra en investigaciones del Instituto Tavistock, dentro de una evolución socio-clínica y técnica (Cingillioglu y Schoettner, 2025). Garzón (2005) plantea, dichos estudios se aplicaron como soporte psicológico familiar, extendiéndose posteriormente en hospitales, abordando la salud mental y comportamiento social. A partir de los estudios de Bion sobre la dinámica de grupos, el enfoque se trasladó a las organizaciones, sentando bases para comprender las interacciones grupales e influir en el diseño de técnicas orientadas a fortalecer la salud organizacional como el bienestar de sus miembros (Sant'Anna, 2023).

En este sentido, Trejo (2023) en complemento, los aportes teóricos de comportamiento postulados por Maslow, Herzberg y Argyris impulsaron el estudio del cambio planificado consolidándolo como disciplina, creándose modelos y teorías de intervención orientados a transformar estructuras mediante la participación y desarrollo de los empleados.

En México surge a finales de la década de 1960, influido por la presencia de empresas estadounidenses y por cambios políticos, socioeconómicos y tecnológicos del país (Bonilla et al., 2024). Su origen se sitúa en Nuevo León, donde el ITESM impartió los primeros seminarios de administración organizacional y de personal, acompañados de talleres y laboratorios prácticos; entre 1969 y 1970 surgieron los primeros especialistas en DO que comenzaron a ofertar seminarios y consultorías, en 1972 empresas como CYDSA, FAMA y GAMESA adoptaron sus prácticas con el objetivo de actualizarse frente a las nuevas teorías

administrativas (Guízar, 2013).

1.2. Modelos conceptuales de desarrollo organizacional

Según Pinto et al. (2025), el desarrollo organizacional orienta esfuerzos hacia el enfoque humano institucional, base para cumplir propósitos; los elementos clave que sostienen al concepto son la creatividad, motivación y compromiso de clientes internos, factores inherentes estimulantes de la competitividad y fortalecimiento del vínculo personal con la organización. En este contexto, es tema de estudio, el cómo administrar las relaciones humanas dentro de las organizaciones (Paiva de Báez, 2024).

Los modelos de desarrollo organizacional son estructuras que dirigen a las empresas en la búsqueda de adaptabilidad, eficacia en procesos, tecnología y capital humano; instrumentos administrativos que facilitan el desarrollo de cambio planificado, permitiendo el logro de objetivos a largo plazo, en la práctica, son elementos dependientes de necesidades prevalecientes del recurso humano que varían en función del enfoque de cambio requerido: estructural, comportamiento, combinatoria de ambas y contingencia (Viteri y Franco, 2022).

1.3. Modelo de cambio de Kurt Lewin

Este modelo plantea una fórmula general para comprender cómo individuos y organizaciones se ajustan ante nuevas condiciones, asumiendo que cualquier modificación en el sistema provoca cambios en el comportamiento de sus miembros, el desempeño observado refleja un estado previo y posterior al proceso de transformación, el propósito es transitar de un equilibrio inicial a uno nuevo, estable y eficaz (Rosdiana y Aslami, 2022).

En esta dinámica intervienen fuerzas que actúan sobre el sistema: impulsoras, promueven el cambio: innovación o la presión competitiva y restrictivas, que lo dificultan: resistencia interna o rigidez estructural (Salinas, 2024). El proceso de cambio se desarrolla en tres etapas: descongelamiento, rompe el estado previo y genera conciencia de la necesidad de transformación; movimiento, impulsa acciones y ajustes internos; y recongelamiento, consolida el nuevo comportamiento para garantizar su permanencia (Burnes, 2019).

1.4. Modelo de Gestión del cambio de Burke y Litwit

Según Orrego (2022), la organización es un sistema sociotécnico abierto en permanente relación con su entorno, el funcionamiento consiste en recibir insumos externos, procesarlos mediante la estructura interna y capital humano, produciendo salidas que retroalimentan el ciclo. La organización se condiciona a la capacidad para adaptarse a factores económicos, normativos, tecnológicos y competitivos.

El desempeño organizacional como resultado del sistema se manifiesta en dos niveles complementarios: individual, reflejado en la eficacia, compromiso y contribución al logro de objetivos; y organizacional, evidenciado en productividad, rentabilidad, calidad integral y satisfacción del cliente (Burke y Litwin, 1992).

El ajuste estratégico se explica mediante la interacción entre factores externos: mercado, clientes, regulación, tecnología y condiciones económicas que operan como promotores del cambio y un conjunto de impulsores internos que median la respuesta del sistema (Tambusay y Aisyah, 2024). Los cuales se estructuran en dos niveles: factores transformacionales: misión, estrategia, liderazgo, cultura y estructura que reconfiguran la organización en su conjunto, y factores transaccionales prácticas gerenciales, sistemas, clima laboral, demandas de tareas, capacidades, valores y motivación que condicionan el funcionamiento operativo cotidiano (Abrigo y Salas, 2024).

1.5. Modelo de las 7-S de McKinsey

Jubaedah et al. (2025) sostienen, es un marco integral diseñado para el diagnóstico y mejora de la eficacia empresarial, examina la coherencia interna en los componentes de una organización, garantizando una operación y estructura alineada con la estrategia empresarial.

El modelo identifica siete elementos interdependientes, clasificados en factores, duros: estrategia, estructura y sistemas; de carácter tangible y gestionable, y factores blandos: valores compartidos, habilidades, personal y estilo de liderazgo, vinculados a la cultura y dinámica humana (Suwanda y Nugroho, 2022). Desde una perspectiva analítica, los elementos duros y blandos tienen capacidad de ser representados como dimensiones determinantes del desempeño organizacional, el grado de alineación entre ellos explica la

efectividad global de la empresa (Peters y Waterman, 1994).

1.6. Modelo de Congruencia Organizacional de Nadler y Tushman

Mendoza et al. (2025) afirman, instrumento diagnóstico, permite evaluar el grado de equilibrio entre los componentes internos de una organización y condiciones del entorno, identificando la capacidad estratégica de adaptarse frente a las fuerzas ambientales que influyen en el cambio.

El desempeño organizacional se expresa en tres niveles: individual, grupal y organizacional, e incluye dimensiones como el cumplimiento de objetivos estratégicos, eficiencia en el uso de recursos y capacidad de adaptación ante nuevas oportunidades del entorno (Nadler y Tushman, 1997). Por su parte, la arquitectura conceptual del modelo se organiza en dos niveles: insumos, constituidos por el ambiente, recursos, historia y estrategia, y procesos de transformación asociado al trabajo, personas, estructura y cultura, que transforman los insumos en resultados (Maubecin, 2023).

El modelo de Nadler y Tushman (1997) sostiene, una mayor congruencia entre estrategia, tareas, capital humano, diseño organizativo y cultura se traduce en mayor capacidad adaptativa, desempeño y sostenibilidad.

1.7. Modelo de las Cinco Disciplinas de Peter Senge

Una organización inteligente es aquella donde los clientes internos desarrollan de forma continua la capacidad de generar resultados deseados, fomentan patrones de pensamiento innovadores y aprendizaje colectivo constante (Hernández et al., 2023). En afinidad a esta idea, Peter Senge propone un modelo orientado a crear entornos organizacionales capaces de aprender y adaptarse continuamente al entorno, mediante la interrelación de cinco disciplinas que permiten abordar los problemas desde sus causas estructurales (Barahona et al., 2025).

En este sentido, el aprendizaje organizacional representa el resultado, proceso donde la empresa desarrolla la capacidad de generar, asimilar y aplicar conocimiento para optimizar el desempeño, evaluable a través de dimensiones asociadas a la capacidad de aprendizaje organizacional, ventaja competitiva sostenida y nivel de inteligencia organizacional (Senge, 1992). La metodología corresponde al dominio de las Cinco Disciplinas de Aprendizaje:

pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo (Barahona et al., 2025).

1.8. Modelo de la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton

La Rejilla Gerencial referida por Blake y Mouton (1984), analizan los estilos de liderazgo a partir de dos variables: orientación hacia la producción (X) y hacia las personas (Y), de cuya combinación nacen cinco estilos de liderazgo: gestión empobrecida (1,1), bajo interés en eficiencia y bienestar; gestión de club de campo (1,9), prioriza la armonía sobre la productividad; gestión de tareas (9,1), enfocada en resultados con un estilo autoritario; gestión intermedia (5,5), busca equilibrio pero con resultados limitados; y gestión de equipo (9,9), que integra productividad y atención al personal, considerándose la más efectiva.

De acuerdo con Saldaña y Molina (2023), el modelo funciona como herramienta de autoevaluación en tres etapas: identifica el estilo predominante, evaluar su eficacia en distintos escenarios y diseñar estrategias para evolucionar hacia la gestión de equipo (9,9), equilibrando productividad y compromiso.

1.9. Teoría de la Eficiencia Gerencial de Reddin

De acuerdo con Pertiwi et al. (2022), el comportamiento gerencial se basa en dos dimensiones: orientación a la tarea y relaciones, la interacción de estos ejes da origen a cuatro estilos básicos de liderazgo al integrarse la efectividad como tercer elemento amplía el espectro a ocho estilos posibles, variando su desempeño según las exigencias de la situación. En complemento, Faturahman (2019) expone, la teoría identifica los elementos que definen una situación gerencial: tecnología, subordinados, colegas y organización, así como las cuatro características del repertorio de estilos de un gerente: flexibilidad, elasticidad, deriva y rigidez.

En relación con Reddin (2024), la efectividad gerencial y organizacional depende de la interacción entre el comportamiento del líder y las condiciones situacionales, el resultado esperado es la efectividad, entendida como el grado de resultado esperado, el equilibrio surge cuando el estilo directivo se adapta adecuadamente a las demandas situacionales.

1.10. Modelo de Contingencia de Lawrence y Lorsch

Cevallos y Cruz (2024) plantean, el modelo de contingencia explica la efectividad organizacional como el resultado de equilibrio dinámico entre diferenciación e integración según las condiciones del entorno. Describe una estructura sistémica, los subsistemas desarrollan atributos especializados en términos de metas, horizontes temporales y formalidad para responder al entorno, en alto grado la organización asegura la unidad de esfuerzo mediante dispositivos de coordinación y métodos de resolución de conflictos basados en confrontación y procesamiento abierto de problemas (Cajigas et al., 2023).

En este enfoque, existen factores susceptibles de intervención como liderazgo, comunicación y estructura que reflejan resultados directos en la productividad, eficiencia o clima laboral, el agente de cambio actúa como facilitador, promoviendo la participación del sistema-cliente identificando problemas y ejecutando soluciones (Lawrence y Lorsch, 1967).

1.11. Perspectivas de Desarrollo Organizacional en PYMES

Silva (2025) presenta una revisión sistemática que clasifica la gestión del cambio en cinco dimensiones: desempeño y eficiencia interna; implementación administrativa y tecnológica (incluyendo la inteligencia artificial); estrategia y sostenibilidad; innovación participativa y clima laboral; y la toma de decisiones éticas. Asimismo, el estudio identifica como determinantes de su efectividad a la transformación digital, gestión estratégica del talento humano, liderazgo transformacional y una cultura de innovación tecnológica. El autor concluye que es imperativo vincular la gestión del cambio con el desempeño y competitividad empresarial, destacando integrar este proceso en las áreas de operaciones, finanzas, planificación estratégica y modernización digital.

Por su parte, Noriega y Farfán (2025), demuestran mediante una metodología hermenéutica, las PYMES necesitan un desarrollo organizado para sobrevivir y competir en entornos complejos; tras revisar la literatura, proponen cuatro acciones clave: renovar la organización mediante digitalización y reorientación de valor, instrumentalizar los recursos disponibles bajo situaciones de incertidumbre, fortalecer modelos mentales en la toma de decisiones estratégicas, y consolidar alianzas o redes para optimizar la cadena empresarial. El estudio concluye, el DO impulsa la sostenibilidad de las PYMES, remarca al recurso humano como

el activo más valioso, exigiendo estrategias sólidas de atracción, retención y una cultura interna que promueva creatividad, aprendizaje continuo y trabajo en red.

Asimismo, una investigación realizada por Mendoza (2019), en las MIPYMES de Cartagena Colombia con metodología cuantitativa, evaluó mediante escala Likert la presencia de modelos clásicos de DO (Lawrence y Lorsch, Managerial Grid, y Teoría 3D de Reddin), los resultados reflejan una aplicación de media aritmética baja (2.43 puntos). Concluyendo, la mayor presencia se orienta en la Teoría de Reddin con valor 3.08 que fija objetivos orientados al logro de la eficacia; sin embargo, el autor plantea como vertiente mezclar las fortalezas de los tres modelos integrando la atención al liderazgo del Managerial Grid y el ajuste estructural del modelo de Lawrence y Lorsch según recursos y tiempo disponibles.

1.12. Enfoque de Convergencia Teórica

Los modelos de Congruencia Estructural planteados por Nadler y Tushman (1997) y Peters y Waterman (1994), comprenden la efectividad organizacional como consecuencia emergente de articular los componentes de la organización (especialmente tarea, estructura y sistema); sin embargo, en un contexto de baja formalización (caso microempresarial), la capacidad explicativa se matiza al desarrollarse las funciones, decisiones y mecanismos de coordinación mediante prácticas informales no documentadas. En este sentido, una institucionalización no rígida es observada como ventaja dentro de la Teoría Contingencia de Lawrence y Lorsch (1967), las prácticas organizacionales responden a las exigencias contextuales, aportando una base para adherir la flexibilidad presente en la microempresa.

Bajo esta vertiente, los modelos propuestos por Blake y Mouton (1984) y Reddin (2024), incorporan el papel del mando, relación interpersonal y adaptación del comportamiento gerencial a la demanda de la situación, el éxito se logran con liderazgo directo, elástico y relacional, equilibrando la tarea y bienestar del personal (estilo de equipo 9,9 o efectividad situacional); sin embargo, habría que plantear, el microempresario se detiene a realizar diagnósticos para evolucionar el estilo aplicado de dirección hacia la forma de equipo 9,9 o por el contrario, el comportamiento se determina en la necesidad de supervivencia inmediata ante las demandas diarias del mercado (Zea et al., 2022).

Los planteamientos de Lewin, Senge y Burke-Litwin amplían lo articulado al incorporar

procesos de cambio, aprendizaje y transformación organizacional como componentes necesarios para comprender la capacidad de ajuste exógeno (Burke y Litwit, 1992; Senge, 1992; Burnes, 2019). En contextos empresariales de menor escala, los procesos pueden manifestarse mediante un aprendizaje predominantemente empírico (prueba y error), la experiencia cotidiana permite identificar errores, ajustar prácticas y modificar decisiones de manera progresiva frente a las exigencias de la operación (Borja et al., 2025). Este enfoque concuerda con lo expuesto por Zazueta et al. (2021), el dinamismo operativo no necesariamente depende de procesos formales de diagnóstico o planificación del cambio, se configura de manera implícita mediante experiencia acumulada y de la resolución iterativa de problemas en el día a día.

A partir de esta dialéctica, la literatura sustenta una base conceptual para la propuesta administrativa de un modelo construido a partir de prácticas y capacidades presentes en el microempresariado, susceptible de fortalecerse y profundizarse con los aportes teóricos revisados, atendiendo condiciones operativas y estructurales particulares.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolla de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), bajo un enfoque cuantitativo de alcance correlacional-explicativo y diseño no experimental transversal causal. Cuantitativo, sustentado en la recolección y análisis de datos al buscar generalizar patrones en la orientación seguida de microempresas hacia distintos modelos de desarrollo organizacional. De diseño no experimental, transeccional y causal al caracterizar las prácticas administrativas y analizar en qué medida la orientación organizacional (variable independiente) se vincula y explica el nivel de institucionalización (variable dependiente) dentro de las prácticas de gestión aplicadas.

El instrumento de investigación consistió en un cuestionario de 56 ítems autoadministrado tipo Likert con opciones de respuesta en escala de 1-5 (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo), compuesto por ítems agrupados en dos variables, como se observa en la tabla No. 1.

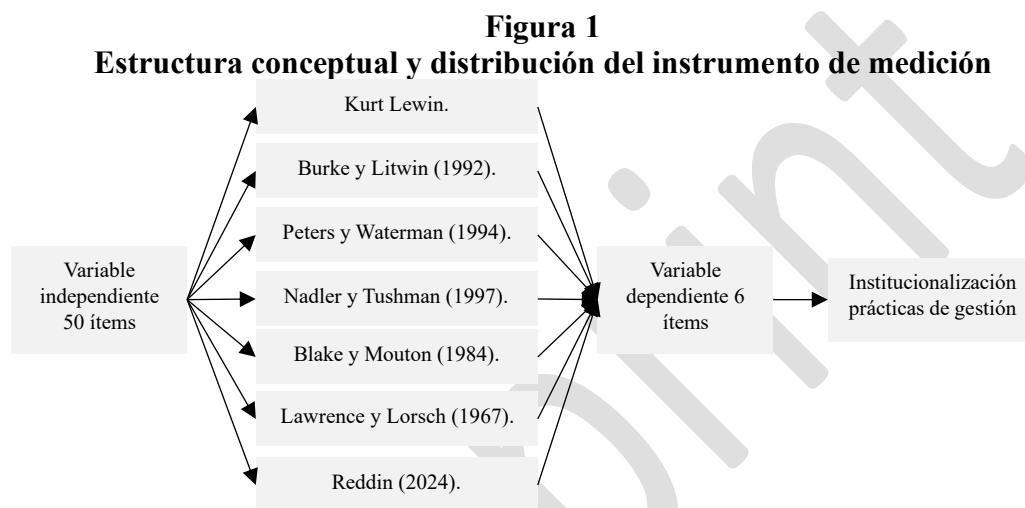
Tabla 1
Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Operacionalización
-----------	-----------	--------------------

Independiente: Orientación hacia modelos de desarrollo organizacional	Modelo de Cambio Kurt Lewin	1. En la empresa se reconoce la necesidad de modificar prácticas cuando el entorno exterior cambia. 2. El personal participa activamente en las decisiones de mejora o cambio. 3. Se analizan las causas que generan resistencia ante los cambios. 4. Después de implementar un cambio, se consolidan las nuevas prácticas para evitar retrocesos. 5. La dirección promueve la reflexión sobre los errores como oportunidad de mejora. 6. Existen estrategias formales o informales para mantener la estabilidad tras un cambio organizacional.
	Modelo de Gestión del Cambio Burke y Litwin	1. La empresa cuenta con una misión y visión conocidas por todos los trabajadores. 2. El liderazgo comunica de forma clara los objetivos y metas de la empresa. 3. Se promueve una cultura organizacional abierta a la innovación. 4. Las decisiones estratégicas consideran el entorno y la competencia. 5. Los sistemas y procesos internos se ajustan cuando cambian las condiciones del mercado. 6. Los líderes fomentan la motivación y el compromiso del personal. 7. Se evalúan periódicamente los resultados y se realizan ajustes para mejorar el desempeño.
	Modelo 7-S de McKinsey	1. La estrategia de la empresa está alineada con su estructura de trabajo y operaciones diarias. 2. Los empleados comparten los valores y principios de la organización. 3. La estructura interna facilita la comunicación y la toma de decisiones. 4. Los líderes reflejan los valores de la organización en su forma de dirigir. 5. Se promueve el desarrollo de habilidades técnicas y personales en el personal. 6. Los sistemas administrativos o tecnológicos apoyan eficazmente la estrategia empresarial.
	Modelo de Congruencia Organizacional Nadler y Tushman	1. La estructura de la empresa se ajusta a los cambios del entorno. 2. Las tareas y responsabilidades se asignan de acuerdo con las competencias del personal. 3. Los objetivos estratégicos son comprendidos por todos los miembros. 4. La cultura organizacional respalda los objetivos estratégicos. 5. Las decisiones se basan en datos o diagnósticos del entorno. 6. Existen mecanismos para revisar y ajustar continuamente procesos y resultados.
	Modelo de las Cinco Disciplinas Peter Senge	1. En la empresa se promueve el aprendizaje y la capacitación continua. 2. Se analizan los problemas considerando su relación con otros procesos. 3. Los trabajadores comparten una visión común sobre el futuro de la empresa. 4. Se fomenta el trabajo en equipo para alcanzar metas comunes. 5. Los líderes impulsan la reflexión y el intercambio de ideas. 6. Se promueve la innovación a partir del aprendizaje conjunto. 7. Los errores se consideran oportunidades de mejora y aprendizaje.
	Rejilla Gerencial Blake y Mouton	1. Los líderes muestran interés por el bienestar y desarrollo del personal. 2. Se establecen metas claras de productividad. 3. El liderazgo promueve la comunicación abierta entre jefe y empleados. 4. Se reconocen los logros individuales y grupales. 5. Se busca equilibrio entre los resultados del negocio y la satisfacción del personal. 6. Se delegan responsabilidades de acuerdo con las capacidades de cada miembro.
	Teoría de la Eficiencia Gerencial Reddin	1. El liderazgo se adapta a las circunstancias de cada situación. 2. Se consideran las características del personal antes de tomar decisiones. 3. El líder ajusta su forma de dirigir cuando cambia el contexto del negocio. 4. Se promueve la flexibilidad en la toma de decisiones. 5. Las metas se definen de acuerdo con las capacidades reales del equipo. 6. El líder evalúa constantemente la efectividad de su propio desempeño.
	Modelo de Contingencia Lawrence y Lorsch	1. Cada área o persona tiene funciones bien definidas según su especialización. 2. Se promueve la cooperación y comunicación entre las diferentes áreas o personas. 3. La estructura de la empresa se ajusta cuando cambian las condiciones del mercado. 4. Los procesos de coordinación son eficaces para resolver conflictos internos. 5. El liderazgo facilita la integración entre los miembros de la organización. 6. La empresa responde con rapidez ante los cambios externos (clientes, proveedores, regulaciones).
Dependiente: Comportamiento en el grado de institucionalización de prácticas de gestión en microempresas de servicio.	Formalización y estandarización de los procesos administrativos.	1. Existe documentación formal de los procesos operativos clave (procedimientos escritos, manuales, Cartas de distribución de trabajo, formularios, diagramas de flujo) 2. Las funciones y responsabilidades están claramente descritas y registradas. 3. La empresa utiliza registros o indicadores para monitorear el cumplimiento de tareas (control rutinario). 4. Se aplican procedimientos estandarizados para la toma de decisiones operativas. 5. Existe un sistema (formal o semiformal) de revisión periódica de procesos y resultados. 6. La capacitación y selección del personal se realiza según criterios y procedimientos establecidos.

Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos teóricos de Rosdiana y Aslami (2022); Burke y Litwin (1992); Peters y Waterman (1994); Nadler y Tushman (1997); Senge (1992); Blake y Mouton (1984); Lawrence y Lorsch (1967) y Reddin (2024)

Para facilitar la comprensión de la estructura general del instrumento, la Figura 1 sintetiza visualmente la distribución de variables, modelos teóricos considerados y número de ítems correspondientes a cada componente.



Fuente: elaboración propia.

En este sentido, la población objetivo se integró por microempresas del sector productivo y servicios ubicados en Tulancingo de Bravo, Hidalgo. En relación a los lineamientos metodológicos de Hernández y Mendoza (2018), la validez y confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach con el propósito de determinar la consistencia interna de los ítems que integraron la escala. A fin de estimar la muestra óptima y lograr estabilidad estadística, se atendió el criterio de Hair et al. (2019), respecto a la relación entre observaciones y variables en análisis factoriales, al incluir el instrumento 56 ítems y fijarse una cuota mínima de cinco instrumentos por reactivo, el tamaño muestral se fijó en 280 unidades económicas, la selección de unidades se realizó mediante muestreo aleatorio simple, considerando como unidad de análisis a la microempresa y como informante al responsable de su gestión.

La validez factorial del instrumento se verificó de acuerdo con Hair et al. (2019), mediante la prueba de adecuación muestral KMO y esfericidad de Bartlett ($p < .05$). Se aplicó un análisis factorial exploratorio con extracción por componentes principales y rotación

Varimax, con el fin de identificar la estructura subyacente, verificar la consistencia de las dimensiones aportando evidencia preliminar para la construcción del modelo organizacional propuesto.

Finalmente, se empleó una regresión múltiple conforme en Tabachnick y Fidell (2013), para establecer la relación y peso explicativo entre cada subescala (modelo organizacional) y variable dependiente (nivel de institucionalización) determinando el modelo que mejor predice su empleo interno en el sujeto de estudio.

3. RESULTADOS

Se parte aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach como se observa en el cuadro 1, el resultado obtenido fue un $\alpha = .945$ con 56 ítems, representa un nivel de fiabilidad excelente (Hernández y Mendoza, 2018).

Cuadro 1
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.945	56

Fuente: elaboración propia.

El ajuste de respuesta del conjunto de ítems al análisis factorial, se examinó con la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin y prueba esfericidad de Bartlett. El resultado observado en el cuadro 2 de medida KMO fue .825, indicando una alta adecuación muestral y correlaciones suficientes entre las variables (Hernández y Mendoza, 2018).

Cuadro 2
Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.825
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	12699,651
	Gf	1225
	Sig.	.000

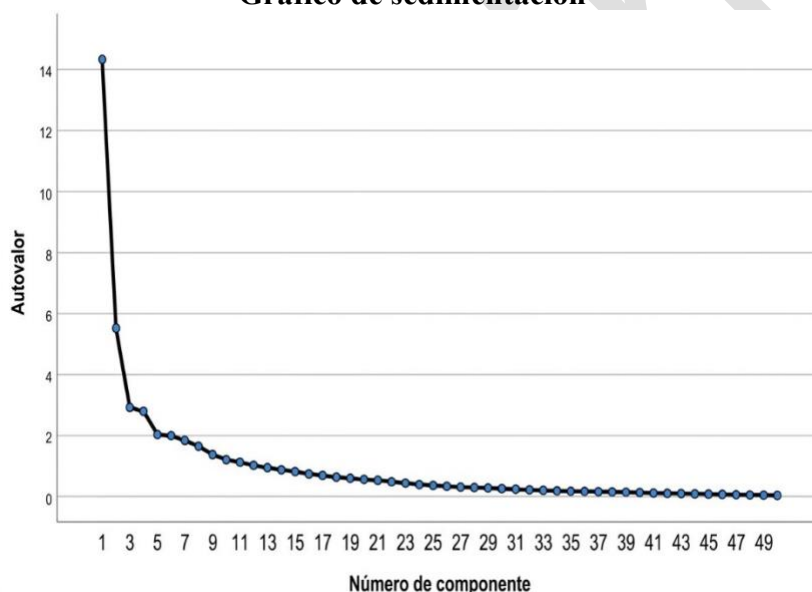
Fuente: elaboración propia.

Asimismo, la prueba de Bartlett fue significativa ($\chi^2 (1225) = 12\,699.651, p < .001$), rechazando la H_0 de esfericidad y confirmando la existencia de correlaciones significativas entre los ítems y pertinencia del AFE para explorar la estructura multidimensional coherente con las ocho dimensiones teóricas de los modelos organizacionales (Hair et al., 2019).

Con el fin de identificar la estructura subyacente en la técnica de investigación, se aplicó un método de rotación Varimax, procedimiento que maximiza la varianza en cargas factoriales, el propósito, definir la conformación de ítems en las variables independientes (modelos organizacionales) dentro del sujeto de estudio (Tabachnick y Fidell, 2013).

La gráfica 1 de sedimentación, mostró una caída pronunciada en los primeros componentes y una estabilización a partir del noveno, indica, el modelo está compuesto entre nueve y doce factores principales. De acuerdo en el criterio de Kaiser (1970), autovalores > 1 , explican la mayor proporción de varianza total.

Gráfica 1
Gráfico de sedimentación



Fuente: elaboración propia.

En este sentido, nueve factores mostrados en el cuadro 3, con autovalores superiores a uno, explican el 68.94 % de la varianza total. Sin embargo, el gráfico de sedimentación evidenció un punto de inflexión alrededor del quinto componente concentrando el 55.23 % de la varianza antes de la rotación y el 47.32 % después, valores dentro de los rangos aceptables para investigaciones en ciencias sociales (Hernández y Mendoza, 2018).

Cuadro 3
Resumen varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
Total								

1	14,327	28,653	28,653	14,327	28,653	28,653	6,116	12,233	12,233
2	5,524	11,047	39,700	5,524	11,047	39,700	5,276	10,553	22,786
3	2,927	5,853	45,554	2,927	5,853	45,554	4,304	8,608	31,393
4	2,795	5,590	51,144	2,795	5,590	51,144	4,121	8,241	39,635
5	2,041	4,083	55,226	2,041	4,083	55,226	3,844	7,687	47,322
6	1,993	3,986	59,213	1,993	3,986	59,213	3,334	6,668	53,991
7	1,838	3,677	62,890	1,838	3,677	62,890	3,095	6,191	60,181
8	1,650	3,300	66,190	1,650	3,300	66,190	2,319	4,638	64,819
9	1,375	2,749	68,939	1,375	2,749	68,939	2,060	4,120	68,939

Fuente: elaboración propia.

Nota. Método de extracción: análisis de componentes principales.

El cuadro 4, muestra el resultado del análisis factorial exploratorio con rotación Varimax que permitió identificar nueve factores con cargas superiores a .50, lo que confirma una estructura empírica coherente y multidimensional.

El primer componente agrupó de forma clara ítems del modelo de Peter Senge, confirmando validez para evaluar dimensiones asociadas al aprendizaje organizacional y pensamiento sistémico. El segundo componente integró variables de enfoques contingencial y rejilla gerencial, evidencia posibilidad de utilizar estos ítems para medir la adaptabilidad contextual, equilibrio entre orientación a la tarea y personas y liderazgo.

Cuadro 4
Matriz de componente rotado

Componente	Ítems y cargas
1	Senge2 .938; Senge4 .929; Senge5 .927; Senge3 .921; Senge6 .914; Senge7 .890; Senge1 .834
2	ContingenciaLL2 .712; LL5 .685; RejillaBM5 .631; BM6 .631; BM1 .593; LL1 .535; LL4 .530; LL6 .526
3	McKinsey4 .811; McKinsey 3 .752; McKinsey 2 .731; McKinsey 5 .699; McKinsey 1 .695; 6 .603
5	Reddin4 .787; Reddin 3 .781; Reddin 2 .672; Reddin 1 .592
6	CongruenciaNT4 .695; CongruenciaNT2 .680; CongruenciaNT3 .628; RejillaBM4 .511
7	CambioBL5 .740; CambioBL4 .621; CambioBL6 .604; RejillaBM3 .548
8	CambioKL2 .761; CambioKL1 .629; CambioKL4 .546
9	CongruenciaNT5 .729; CongruenciaNT6 .562

Fuente: elaboración propia.

Nota. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

El tercer componente concentró indicadores del modelo McKinsey 7S, confirmando la coherencia teórica de sus dimensiones interrelacionadas. Los componentes cuarto y séptimo

representaron distintas fases del modelo de gestión del cambio (Burke y Litwit), el cuarto incorporó un ítem del modelo de Reddin, sugiere que dichos reactivos son adecuados para valorar procesos de liderazgo y efectividad durante la transformación organizacional.

El quinto componente se asoció exclusivamente al modelo de Reddin, reafirma utilidad para medir estilos de liderazgo situacional. Los componentes sexto y noveno reúnen ítems del modelo de congruencia de Nadler y Tushman, diferenciando entre la estructura interna y la retroalimentación adaptativa. Finalmente, el octavo componente integró variables del modelo de cambio de Kurt Lewin, validando un uso para examinar las etapas del proceso de cambio.

Respecto al estadístico preliminar descriptivo utilizado en el modelo de regresión múltiple, se estimaron a partir de los promedios obtenidos en las escalas correspondientes a los modelos organizacionales.

El cuadro 5 muestra una orientación clara al enfoque contingente ($M = 4.31$). Hallazgo alineado con los resultados del análisis factorial exploratorio que expone, en la práctica, las microempresas combinan la toma de decisiones contextual con estilos de gestión centrados en el liderazgo y relación entre personas y tareas.

Cuadro 5
Estadísticos descriptivos

Variables de investigación	Media	Desviación estándar	N
Y1_Institucionalización	14.5042	4.22210	280
X8ContingenciaLL	4.3138	.40631	280
X7Reddin	3.2579	.25174	280
X6RejillaGerencialBM	3.5796	.23632	280
X1ModelodeCambioKL	3.2069	.23637	280
X2GestióndelCambioBL	3.3778	.23929	280
X3McKinsey	3.0781	.23527	280
X4CongruenciaOrganizacional	3.4968	.24794	280
X5PeterSenge	3.3232	.24845	280

Fuente: elaboración propia.

La variable dependiente “institucionalización” fue construida como índice acumulado, resultando en un nivel medio-bajo ($M = 14.50$). Indica, las microempresas no presentan en

una proporción mayoritaria de casos estructuras formalizadas de gestión, operan bajo condiciones de flexibilidad y toma de decisiones prácticas e intuitivas.

Con el propósito de determinar la capacidad predictiva en los distintos modelos organizacionales sobre la institucionalización de las prácticas empresariales, se aplicó un análisis de regresión múltiple utilizando el método de entrada. De acuerdo con Tabachnick y Fidell (2013), procedimiento adecuado cuando no existe jerarquía teórica definida entre las variables independientes modelos organizacionales estudiados, permitiendo calcular la contribución específica de cada variable predictora en la explicación dependiente, controlando de manera simultánea los efectos del resto de variables incluidas en el modelo.

Los resultados en el cuadro 6, indican una correlación múltiple alta entre las variables independientes y dependiente ($R = .952$), con un coeficiente de determinación de $R^2 = .906$ y un R^2 ajustado de .900 (Hair et al., 2019).

Cuadro 6
Resumen de modelo

Estadísticos de cambio									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.952 ^a	.906	.900	1.33353	.906	169.076	8	141	.000

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de comprobar la significancia global del modelo, se aplicó un análisis de varianza asociado a la regresión múltiple como se observa en el cuadro 7.

Cuadro 7
Regresión lineal múltiple de ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2405.354	8	300.669	169.076	.000 ^b
	Residuo	250.741	141	1.778		
	Total	2656.095	149			

Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan, el modelo es estadísticamente significativo ($F(8,141) = 169.076, p < .001$), confirma, las variables independientes representadas por los ocho modelos organizacionales explican una proporción sustantiva de la varianza observada en la

institucionalización de las microempresas, la suma de cuadrados de la regresión (2405.354) representa el 90.6 % de la variabilidad total, la varianza residual (250.741) es reducida, evidenciando un ajuste robusto del modelo (Tabachnick y Fidell, 2013).

El cuadro 8 examina los coeficientes de correlación individuales, se identificó, únicamente al Modelo Contingencia de Lawrence y Lorsch presentar un efecto significativo sobre la variable dependiente $\beta = .951, t = 35.748, p < .001$ (Tabachnick y Fidell, 2013). Sin embargo, al observar el resultado de la matriz de componente rotado, evidencia una estructura en la variable independiente (X8ContingenciaLL), adhiere operacionalmente elementos del modelo de rejilla gerencial, combinatoria de ambas abstracciones.

Cuadro 8
Coefficientes de correlación

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticas de colinealidad	
Modelo	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Tolerancia	VIF
1.(Constante)	-28.506	4.593		-6.206	.000		
X8ContingenciaLL	.9878	.276	.951	35.748	.000	.947	1.056
X7Reddin	-.006	.438	.000	-.015	.988	.981	1.020
X6RejillaGerencialBM	.278	.473	.016	.589	.557	.956	1.046
X1ModelodeCambioKL	.206	.474	.012	.435	.664	.951	1.052
X2GestióndelCambioBL	.510	.470	.029	1.087	.279	.945	1.058
X3McKinsey	-.417	.470	-.023	-.889	.376	.978	1.023
X4CongruenciaOrganizacional	-.182	.453	-.011	-.400	.690	.944	1.059
X5PeterSenge	-.314	.462	-.018	-.680	.498	.906	1.104

Fuente: elaboración propia.

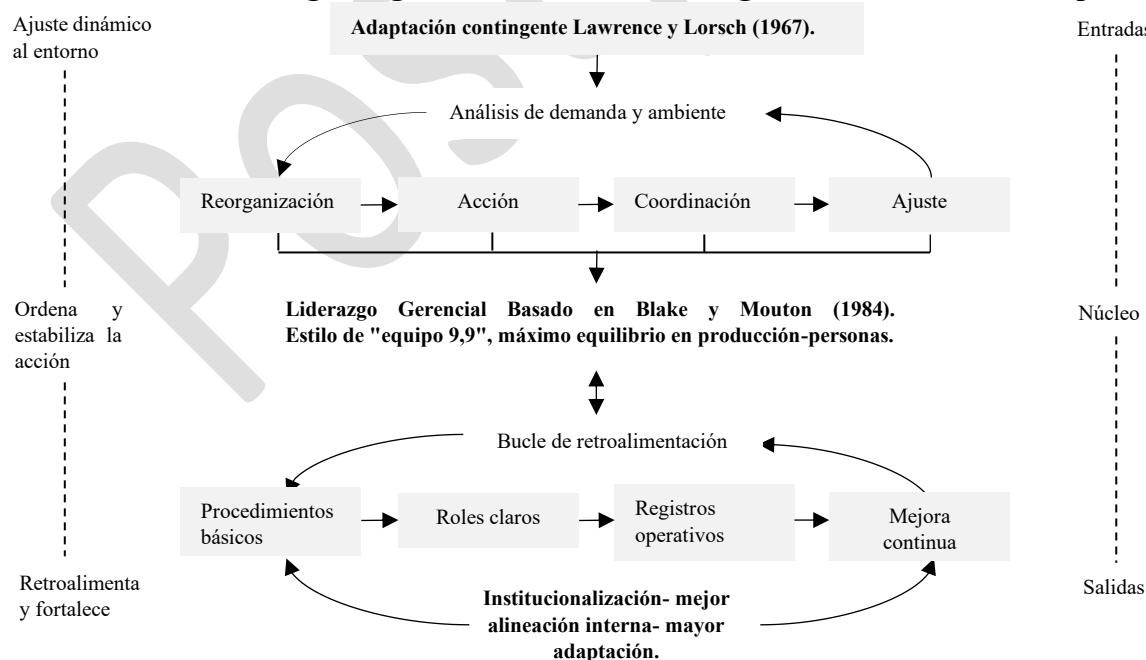
La institucionalización en las microempresas está fuertemente influenciada por su capacidad de adaptación estructural al entorno con estilos de gestión centrados en el liderazgo del microempresario y relación entre personas-tareas. Las variables independientes restantes (modelos de Lewin, Burke-Litwin, McKinsey, Nadler-Tushman, Senge, Blake-Mouton y Reddin) no mostraron efectos estadísticamente significativos, no obstante, contribuyen al marco teórico general del estudio al representar distintas dimensiones del desarrollo organizacional. Los valores de tolerancia ($> .90$) y VIF (< 2) descartan problemas de

multicolinealidad, reforzando estabilidad del modelo (Tabachnick y Fidell, 2013).

La configuración estructural del modelo híbrido-gerencial propuesto en la Figura 2, no responde a una asignación teórica a priori, encuentra fundamento directo en los hallazgos multivariados del estudio.

El Análisis Factorial Exploratorio con rotación Varimax reveló en su Componente 2 la integración empírica de reactivos correspondientes a la Teoría de la Contingencia de Lawrence y Lorsch (ítems LL2, LL5, LL1, LL4 y LL6, con cargas factoriales entre .526 y .712) en conjunto a indicadores de la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (ítems BM5, BM6 y BM1, con cargas entre .593 y .631). La convergencia dio origen a la subescala operacional X8ContingenciaLL que al introducirse en el modelo de regresión lineal múltiple ($R = .952$; $R^2 = .906$; $R^2 \text{ ajustado} = .900$; $F(8,141) = 169.076, p < .001$), constituyó el único predictor con significancia estadística sobre el grado de institucionalización $\beta = .951, t = 35.748, p < .001$.

Figura 2
Modelo híbrido contingente-gerencial de desarrollo organizacional en microempresas



Fuente: elaboración propia.

En este sentido, las tres fases del modelo quedan justificadas cuantitativamente: la Fase de Entrada (Adaptación Contingente) se sustenta en el promedio preponderante obtenido por la orientación contingente $\bar{x} = 4.31$ $DE = 0.41$, confirmando que la presión del entorno actúa como el insumo detonante del sistema; la Fase de Núcleo (Alineación y Liderazgo Gerencial) se fundamenta en las cargas factoriales superiores a .59 de los ítems gerenciales (BM1, BM5 y BM6), demostrando que la coordinación interna depende directamente del liderazgo situacional del microempresario; finalmente, la Fase de Salida (Formalización Mínima Viable) se apoya en el nivel medio-bajo de la variable dependiente Institucionalización $\bar{x} = 14.50$ $DE = 4.22$, el cual confirma la necesidad de implementar mecanismos sencillos de registro y estandarización incremental para estabilizar las operaciones sin restar agilidad a la microempresa.

DISCUSIÓN

La denominación de la propuesta como un Modelo Híbrido Contingente-Gerencial se justifica teóricamente en la búsqueda de resolver la tensión clásica entre la necesidad de ajuste exógeno y escasez de estructuras administrativas internas en las microempresas (Zea et al., 2022).

Los resultados demuestran que estas microempresas no aplican modelos puros de Desarrollo Organizacional (Viteri y Franco, 2022). Esta configuración empírica respalda la perspectiva sistémica del DO, procesos, aprendizajes y estructuras tienen funcionamiento interdependiente (Senge, 1992; Nadler y Tushman, 1997).

Las microempresas sujetas a investigación operan mediante una hibridación funcional donde la adaptación al entorno, dimensión contingente de Lawrence y Lorsch (1967), no se ejecuta de forma abstracta, sino que requiere ser encauzada a través de la conducción directa y relacional del microempresario, dimensión gerencial de Blake y Mouton (1984).

Lo anterior oferta elementos empíricos y teóricos para sustentar una configuración de modelo híbrido. Desde esta evidencia, se responde la pregunta de investigación: La elevada fuerza explicativa del coeficiente estandarizado $\beta = .951$, $t = 35.748$, $p < .001$ confirma que el ajuste contextual de los procesos se vuelve efectivo únicamente cuando el líder adopta de manera implícita un estilo colaborativo al articular armónicamente las exigencias de

eficiencia productiva con la complejidad intrínseca de las relaciones humanas (Blake y Mouton, 1984; Saldaña y Molina, 2023).

En consecuencia, con base en Blake y Mouton (1984) y Lawrence y Lorsch (1967), la arquitectura propuesta de tres fases demuestra que la institucionalización en el sector microempresarial no es un evento burocrático estático, es un bucle continuo donde la flexibilidad adaptativa de entrada alimenta el liderazgo del núcleo operativo y se consolida en salidas de formalización mínima viable, garantizando la supervivencia y sostenibilidad del negocio.

De manera consistente, se acepta la hipótesis de trabajo, al demostrar, los modelos clásicos de desarrollo organizacional explican de forma significativa la institucionalización implícita de procesos, estructuras y mecanismos administrativos $\bar{x} = 14.50$; $DE = 4.22$, (respuesta en intervalo desacuerdo-indeciso en escala Likert), consistente con los resultados de regresión múltiple y acorde a limitaciones estructurales del sector.

Los resultados coinciden con lo reportado por Mendoza (2019), quien identificó un bajo nivel de aplicación formal de modelos tradicionales de DO en las MIPYMES, en consistencia con el nivel medio-bajo de institucionalización registrado en el presente estudio; ante este contexto, planteó integrar la capacidad adaptativa de Lawrence y Lorsch con el enfoque humano de la Rejilla Gerencial. Asimismo, Silva (2025) y Noriega y Farfán (2025), destacan la transformación digital, inteligencia artificial y alianzas estratégicas como mecanismos de adaptación; en contraste, la evidencia del presente estudio revela un contexto distinto, donde las unidades económicas analizadas operan predominantemente con baja formalización y prácticas administrativas implícitas.

A partir de estos hallazgos, se plantea una propuesta que preserve las prácticas implícitas de la unidad económica, evitando sustituirlas por estructuras burocráticas rígidas. El objetivo es reconocer y transformar gradualmente los mecanismos actuales para que puedan ser reproducidos, evaluados y mejorados en las microempresas de producción y servicios en Tulancingo de Bravo, Hidalgo.

PROSPECTIVA

Los resultados de este estudio aportan implicaciones en la literatura que confirman la

necesidad de ampliar los modelos tradicionales de desarrollo organizacional hacia enfoques flexibles y contextuales, superando paradigmas estructuralistas orientados a grandes corporaciones. El modelo híbrido contingente-gerencial identifica evidencia dentro del objeto de estudio, opera mediante procesos adaptativos, relacionales y empíricos, ello identifica un padrón distintivo de administración basado en flexibilidad, liderazgo directo y aprendizaje basado en la experiencia más allá de una institucionalización formal. Esto confirma, el desarrollo organizacional en este tipo de unidades económicas es un proceso evolutivo y gradual, no debe evaluarse con criterios corporativos rígidos.

En términos prácticos, los hallazgos advierten, la ausencia total de mecanismos mínimos de formalización, representa riesgos a mediano y largo plazo como pérdida de aprendizaje organizacional, dependencia excesiva del liderazgo del microempresario y limitada capacidad de adaptación ante escenarios de crecimiento o crisis. En respuesta, el modelo propuesto orienta estrategias de fortalecimiento basadas en la formalización incremental, la profesionalización progresiva del liderazgo e incorporación de prácticas accesibles de aprendizaje y evaluación, evitando enfoques gerenciales inflexibles que resulten incompatibles con la capacidad operativa de las microempresas.

Entre las limitaciones, el estudio se enfoca a un solo estrato organizacional y utiliza percepciones gerenciales, la generalización a otras unidades empresariales debe hacerse con cautela. Futuras investigaciones podrían adoptar enfoques longitudinales, incluir indicadores objetivos de desempeño y comparar sectores o regiones dentro del tema de estudio.

CONCLUSIONES

Se desarrolló un modelo organizacional con fundamento teórico y estadístico en las prácticas administrativas implícitas y explícitas de las microempresas, que explicó sus dinámicas y capacidades organizacionales e integró procesos de fortalecimiento, sostenibilidad operativa y adaptación al entorno.

Las microempresas aún sin marcos formales, integran principios de desarrollo organizacional adaptativos e intuitivos. El efecto significativo identificado en la variable dependiente, Institucionalización, dentro del Coeficiente de correlación $X8ContingenciaLL$ $\beta = .951, t = 35.748, p < .001$, indica una orientación organizacional consistente con lógica

híbrida, derivada de la operacionalización de ítems sustentados en los modelos de Lawrence y Lorsch (1967) y Blake y Mouton (1984). Bajo esa lógica se construyó un modelo organizacional adaptativo sin recurrir a esquemas formales rígidos acorde a la realidad operativa del sujeto de estudio que integró principios de desarrollo organizacional orientados a la supervivencia, fortalecimiento de sus dinámicas administrativas, eficiencia operativa y ajuste al entorno.

Lejos de indicar ausencia lógica organizacional, los hallazgos confirman, aun sin estructuras formales robustas, las microempresas adoptan principios de desarrollo organizacional de forma implícita, flexible y contextual, articulados en el liderazgo del microempresario. Ello justifica la construcción de un modelo organizacional híbrido contingente-gerencial, que explica las dinámicas y capacidades organizacionales desde la realidad operativa de las microempresas y las toma como punto de partida para fortalecer la capacidad adaptativa.

Finalmente, los hallazgos deben interpretarse considerando las limitaciones del diseño metodológico y muestra, los datos derivan de perspectivas gerenciales recolectadas mediante un cuestionario autoadministrado. Por tanto, la generalización de la propuesta hacia organizaciones de mayor tamaño o hacia otras regiones con sectores económicos distintos precisa realizarse en estructuras organizacionales comparables, particularmente respecto a niveles de formalización, prácticas administrativas implícitas, mecanismos de coordinación y necesidad de adaptación al entorno. Se recomienda administrar el instrumento estandarizado evaluando la convergencia empírica entre la adaptabilidad al entorno (Teoría de la Contingencia) y conducción directa del factor humano (Rejilla Gerencial). Asimismo, se propone que estudios prospectivos incorporen diseños longitudinales e indicadores cuantitativos para medir el desempeño operativo.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a los académicos revisores que brindaron apoyo metodológico para mejorar la calidad y estructura del artículo.

REFERENCIAS

Abrigo, F. & Salas, J., (2024). *Productividad, bienestar y factores psicosociales, en los funcionarios de una institución de salud*. [Maestría, Universidad del Desarrollo Facultad de

Psicología]. Repositorio Biblioteca UDD. <https://repositorio.udd.cl/items/6a8c0ea9-bd66-4b7e-9e54-166d83750419>

Alarcón, F. J. (2024). Desarrollo organizacional: pasado, presente y futuro para las organizaciones públicas y privadas. *Revista Honoris Causa*, 16, 98-113. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/560>

Barahona, C. F., Andrade, D. V., & Pozo, X. C. (2025). LOI: Guía Metodológica a partir del Enfoque Constructivista y la Quinta Disciplina de Peter Senge. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 5(2), 762-791. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i2.1159>

Blake, RR., y Mouton, JS. (1984). Robert R. Blake y Jane S. Mouton. *Management Today*, 44-48. <https://reddinconsultants.com/blog/blake-y-mouton/>

Bonilla Sánchez, FJ, Guerrero Sánchez, P., Hernández Jaimes, BG, y Pérez Mayo, AR (2024). Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México. *Prensa Religación*. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.164>

Borja, E. I., Álvarez, W. Á., Ceballos, L. G., & Salinas, M. B. (2025). Efecto del aprendizaje organizacional en la innovación de procesos en PYMEs: Contexto Ecuador. *Sinergia Académica*, 8(Especial 1), 600-612. <https://doi.org/10.51736/sa515>

Burke, W.& Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational *Performance and Change*, *Journal of Management*, 18(3), 523-545. https://www.studiodojo.com/wp-content/uploads/2021/12/A_causal_model_of_organizational_performance_and_change.pdf

Burnes, B. (2019). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>

Cajigas, M., Ramírez, D., A., & Ramírez, E. (2023). *Diagnóstico y plan de acción empresarial: Modelo disruptivo de diagnóstico y planeación de la empresa para mantenerla generando valor* (1.a ed.). ECOE EDICIONES. <https://biblioteca-fcad.uner.edu.ar/bib/10413>

Carbal Herrera, AE, Luna Amador, JA, & Caraballo Payares, AM (2024). Teoría

organizacional y sostenibilidad empresarial: Un análisis teórico. *Revista De Ciencias Sociales (RCS)*. Facultad De Ciencias Económicas Y Sociales. Universidad Del Zulia., 30(Número Especial 10). <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42858>

Cevallos, F. L., & Cruz, M. A. (2024). La evolución de la teoría de la contingencia: Enfoques paradigmáticos y estrategias metodológicas. *TAMBARA*, (131), 2061-2082. <https://tambara.org/ano-2024-edicion-3/>

Cingillioglu, I., & Schoettner, M. (2025). Adapting to AI-mediated workplaces: how STEM trainees navigate new challenges and opportunities. *Information Technology And People*, 38(8), 251-275. <https://doi.org/10.1108/itp-02-2025-0163>

Faturahman, B. (2019). Teori Kepemimpinan Situasional 3-D. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 11 (3), 204-217. <https://doi.org/https://doi.org/10.52166/madani.v11i3.1717>

García, R., Luceros, A., & Ribbert, E. (2023). La Gestión del Desempeño en la Empresa Familiar. *Ciencias Administrativas*, 21, 109, 1-11. <https://doi.org/10.24215/23143738e109>

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones* (4.a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25059w/desarrollo_organizacional_principios_y_aplicaciones.pdf

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., y Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hernández, A. J., Rangel, M. A., & Torres, M. G. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59-73. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0148>

Hernández, M., Vargas, E.E., Delgado, A. & Montes, J., M. (2023) Innovación sustentable y su efecto en organizaciones inteligentes. Un estudio de empresas turísticas en Puebla,

México. *Innovar*. 33(89) 83-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107042>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Jubaedah, E., Sudirman, I., & Djulius, H. (2025). Implementation of MC Kinsey's 7S Framework as a Strategy to Improve the Performance of Educational Institutions. *International Journal of Business, Law, and Education*. 6(1). 499-510. <https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1041>.

Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2524924>

Maubecin, L. (2023). Cultura y organización: ¿Estructuras multinacionales estandarizadas o adaptadas al contexto regional? *Revista De Ciencias Empresariales Y Sociales*, 9(6), 1-25. <https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/empresarialesysociales/article/view/1501>

Mendoza, F. A., Zuñiga, E., Montaña, E. I., & Cabrera, J. (2025). Diagnóstico Organizacional Basado en el Modelo de las Seis Cajas de Weisbord: Estudio en Marisquerías Pequeñas y Medianas de Hermosillo, Sonora. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas -Departamento De Ciencias Económico Administrativas- Campus Navojoa*, 1(43). <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.749>

Mendoza, J. (2019). Modelos de desarrollo empresarial para impulsar la productividad de las MIPYMES. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 14(1), 73–85. <https://cienciasadmvasityp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/175>

Moreano, C. B., Moreano, G. L., Escobar, T. E., & Guerrero, L. F. (2025). La innovación y

su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8589-8639. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17590

Nadler, D. A., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (1997). Mapping the organizational terrain. In D. A. Nadler, M. L. Tushman, & M. B. Nadler, *Competing by design: The power of organizational architecture* (pp. 21–43). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195099171.003.0002>

Noriega, C. A., & Farfán, J. F. (2025). El desarrollo organizacional en las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs): una revisión sistemática. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 204-220. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.74>

Orrego, D. (2022). *Cambio organizacional en el marco de un proceso de transformación digital: Estudio de caso en una compañía de tecnología* [Maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/239c1c0a-0d27-4cf6-b939-8e624c5492e5/content>

Ortega, E. C., & Gordillo, L. J. (2025). *Strategic planning oriented to the growth of microenterprises*. ECORFAN. <https://doi.org/10.35429/b.2025.1.1.117>

Paiva de Báez, G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (1), 992-1006. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653>

Pertiwi, BR., Setyawan, CF., Sudirman, D., & Sari, DP. (2022). Prueba de Diagnóstico de Estilo de Gestión (Msdt). *Diario floreciente*, 2 (1), 43-52. <https://doi.org/10.17977/um070v2i12022p43-52>

Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1994). *En busca de la excelencia*. Folio. https://www.bulidomics.com/w/images/5/55/Tom_Peters_-_En_busca_de_la_excelencia_%28resumido%29.pdf

Pinto, A., Camarena, J., Ampudia, G., Sánchez, M., & De Gracia, S. (2025). Modelo teórico de gestión del proceso de desarrollo organizacional en entornos BANI (Frágil, Ansioso, No

Lineal, Incomprensible). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6(1), 2567-2577. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3517>

Ramos, A. E., & Vega, M. (2023). Análisis descriptivo de los modelos de Desarrollo Organizacional que generan las condiciones para propiciar el cambio. *Nau Yuumak Avances De Investigación En Organizaciones Y Gestión*, 2(3), 19-26. <https://doi.org/10.69504/nau.v2i3.27>

Reddin assessments. (2024). *Managerial Effectiveness Report. En 3D Theory*. Reddin. <https://reddinassessments.com/wp-content/uploads/2024/04/Managerial-Effectiveness-Report.pdf>

Rosdiana, N., & Aslami, N. (2022). The Main Models of Change Management in Kurt Lewin's Thinking. *Jurnal Akuntansi Manajemen Dan Bisnis Digital*, 1(2). <https://doi.org/10.37676/jambd.v1i2.2446>

Saldaña, B., & Molina, H. I. (2023). Estrategias para un liderazgo efectivo. Evaluación de la gestión administrativa en un instituto de investigación. *Revista de El Colegio de San Luis*, 13(24), 00003. Epub 27 de enero de 2025. <https://doi.org/10.21696/rcsl132420231479>

Salinas, J. C. (2024). Hacia una Teoría del cambio. *Iberoamerican Business Journal*, 8(1), 129-150. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2024.vol8.1.11091>

Sant'Anna, A. (2023). Bion and Beyond: Assimilating Psychoanalytic Perspectives for Leadership in contemporary organizational dynamics. *Núcleo de Estudos Em Organizações E Pessoas*, 1-23. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.32158.92484>

Secretaría de Economía. (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica. <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002739.pdf>

Silva, O. . (2025). Evolución de la gestión del cambio en las empresas latinoamericanas:

una revisión sistemática. *Revista InveCom*. 6(2), 1-

9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16551414>

Suwanda, S., & Nugroho, B. Y. (2022.). Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance. *Technium Social Sciences Journal*, 38, 1-9.

<https://doi.org/10.47577/tssj.v38i1.7744>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6.a ed.). Pearson.

http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/27657/1/Barbara%20G.%20Tabachnick_2013.pdf

Tambusay, M. D. E., & Aisyah, D. (2024). Diagnosing Organizational Accountability for Inclusive Public Service (A Case Study Using the Burke-Litwin Transformational Framework). *Journal Of Public Administration Studies*, 9(2), 35-43.

<https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2024.009.02.5>

Tantalean, I., O. (2022). La naturaleza de la empresa su teleología desde las ciencias de la administración, el derecho y la economía. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 52(136), 262-287.

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/es/article/view/7517>

Trejo, D. (2023). *Nociones de Desarrollo Organizacional* (1.a ed.). Dan. TM.

<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27405.41445/3>

Villamizar, G. (2024). Kurt Lewin: teoría de campo, investigación acción y educación.

Ciencia y Educación, 8(1), 79-86. <https://doi.org/10.22206/ciened.2024.v8i1.pp79-86>

Viteri, L. y. Y., & Franco, M. N. F. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4 (17), 30-44.

<https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>

Zazueta, M. A., Jacobo, C. A., y Ochoa, S. (2021). Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de PyMES comerciales de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número Especial 5), 430-443. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.28>

Zea, C. A., Rodríguez, N. S., & Quimis, E. (2022). Importancia y problemática

administrativa de las microempresas del cantón Paján. *Polo del Conocimiento*, 7(9), 2412-2427. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4702>

Postprint