
**El papel de la adaptabilidad como impulsora de la competitividad y sostenibilidad económica:
una revisión de literatura con enfoque descriptivo**

*The role of adaptability as a driver for competitiveness and economic sustainability:
a descriptive focus literature review*

Karen Itzel Villalobos Sánchez*, Luis Adrián Lozoya Muñoz**, Carlos Jesús González Macías*** y Juan Alfonso Toscano Moctezuma****

RESUMEN

En el presente documento se describe la evolución de las variables de adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad económica, de la década de 1950 hasta la actualidad; de la misma forma se resalta la importancia de cada una de estas variables, así como la relación entre las mismas. Para tal cometido se realizó una búsqueda de documentos en idioma inglés y español, seleccionando un total de 56 publicaciones de carácter científico. Con base a los hallazgos en la literatura se encontró que la adaptabilidad se ha clasificado como una ventaja competitiva, siendo esencial para el desarrollo y éxito de la empresa, fomentando su sostenibilidad económica; por lo que se puede concluir que en toda empresa debe existir una sana correlación entre estas tres variables para la obtención de su permanencia y crecimiento en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Adaptabilidad; Competitividad; Sostenibilidad económica; Revisión de literatura.

ABSTRACT

This document describes the evolution of the adaptability, competitiveness, and economic sustainability variables, from 1950 to present; in the same way, the importance of each of the variables is highlighted, as well as the relationship between them. For that purpose, a search for documents in English and Spanish was conducted, selecting a total of 56 scientific publications. Based on the findings in literature, it was found that adaptability has been classified as a competitive advantage, being essential for the company's development and success, promoting its economic sustainability; thus, it can be concluded that in every company there must be a healthy correlation between those three variables to ensure their permanence and growth in the market.

Keywords: Adaptability; Competitiveness; Economic sustainability; Literature review

* Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: itzel9618@gmail.com. <http://orcid.org/0000-0002-6120-9487>

** Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: luis.lozoya@uacj.mx. <http://orcid.org/0000-0001-9254-9284>

*** Autor para correspondencia. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: cgonzalez@uacj.mx. <https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

**** Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: jtoscana@uacj.mx. <http://orcid.org/0000-0002-8543-3600>

Introducción

Los conceptos de adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad económica son de suma importancia para las empresas; por lo que se realizó una investigación documental de cada uno de los conceptos para formar una línea de tiempo explicativa y así poder estructurar un conocimiento amplio y relacionar dichos conceptos en el contexto empresarial.

La adaptabilidad es un concepto que surgió desde la biología y fue construyéndose en diversos sectores, empezándose a desarrollar en las empresas desde los años 1950 y cobrar fuerza década tras década hasta ser aun un aspecto que forma parte de cada empresa de manera implícita, beneficiando la supervivencia de la empresa. La competitividad surgió unos años después, integrándose con el éxito económico de la empresa mediante la productividad, donde el concepto se ha ido desarrollando hasta considerar aspectos internos y externos de las empresas. El concepto de sostenibilidad surgió de la preocupación ambiental de las organizaciones; posteriormente al analizarse se consideran tres pilares para la importancia de la sostenibilidad los cuales son: el ambiental, el social y el económico. Siendo este último el tomado en cuenta en este estudio.

A través del tiempo se ha destacado la interrelación de los conceptos utilizados en las empresas y no solo su relación, sino que el uso correcto y óptimo de cada uno de los componentes y de manera conjunta beneficia el éxito y desempeño de la empresa.

Revisión de literatura

Adaptabilidad

El concepto de adaptabilidad ha ido cambiando y siendo modificado a lo largo del tiempo, sin embargo, se puede tener los indicios desde el año 1859 con Charles Darwin y su teoría de la evolución, al descubrir que las especies evolucionan o se adaptan al entorno cambiante. La adaptación de las especies incluida el ser humano se ha observado y estudiado no solo como un singular, sino al entorno y aspectos que se involucren en el humano tal como la cultura, la sociedad y su habilidad para adaptarse (Granada, 2003).

La adaptabilidad enfocada en las organizaciones se empieza a desarrollar en la década de los años 50, siendo el inicio del concepto, el cual habla de que todo organismo vivo se adaptará con las limitaciones del mundo que los rodea, a partir de alguna crisis, donde lo mismo aplica en las organizaciones que se van adaptando según su entorno (Ashby, 1956). En la década de 1960 surge la idea de los incentivos como una mejora a la motivación de los empleados, y a su vez beneficiando la adaptación (Clark y Wilson, 1961). Lo cual es consistente con Hage (1965) quien afirma que la insatisfacción de los empleados genera individuos resistentes al cambio lo cual disminuye la comunicación laboral y a su vez la adaptabilidad.

En este mismo sentido, la importancia de los sectores y atributos junto a los ambientes tecnológicos mejoran la estabilidad y adaptación de una estructura (Lawrence y Lorsch, 1967). Una estructura flexible beneficia a la adaptación en la cual el ser humano tiene la habilidad de aprender y actuar mediante los cambios que generan las contingencias del entorno (Terreberry, 1968).

En la década de 1970 el liderazgo representa una característica clave para la adaptación de la empresa (Rossel, 1971). Tomando en cuenta como índice de medición la evaluación de desempeño y habilidades internas de los integrantes, el líder y en conjunto la organización entera (Segal, 1974). Así mismo, la toma de decisiones del líder de la organización tiene mayor relevancia al momento de implementar una estrategia para adaptar a la empresa a su entorno, considerando el efecto que surge de la relación ambiental y el desempeño de la empresa (Hannan y Freeman, 1977).

Por otra parte, Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978) reafirman la importancia de la dirección de la empresa y además manifiestan la relevancia de desarrollar características: emprendedoras, de innovación, de uso eficiente de los recursos y control por parte de la dirección, lo cual beneficiará al proceso de adaptación de la empresa.

En la década de 1980, la medición de la adaptabilidad se fundamenta en los sistemas de gestión, decisiones administrativas y asignación de recursos junto con la selección de estrategias y dinámicas del grupo de trabajo a cargo de la empresa (Fiol y Lyles 1985). Tomando en cuenta la dependencia de la organización al entorno del que forma parte (Hrebiniak y Joyce 1985). Así como también a la relación de la empresa con los elementos de dicho entorno que favorecen la adaptabilidad (Koberg, 1987).

En la década de 1990, inicia una concientización por el cuidado del medio ambiente y por lo tanto sugiere cambios en las organizaciones, en los cuales la supervivencia depende de la capacidad de adaptación de la organización, así como también la renovación de las estrategias necesarias para alcanzar una óptima adaptación (Burgelman, 1991).

En esta misma década inicia la implementación de procesos de automatización en la producción de las organizaciones (Morales, 1992). De la misma forma se implementa el uso de las tecnologías de información, como fundamento para la toma de decisiones y planificación en la organización (Tié, 1995). Se reafirma con el razonamiento del líder y su aptitud emprendedora, así como también el ambiente laboral y la competencia de este, sin olvidar las estrategias que generan ventajas en la organización (Quinn y Mintzberg, 1997).

A finales de esta década se torna relevante el uso de la comunicación como un método y un canal para generar competencias, coordinar comportamientos y gestionar las condiciones cambiantes que afectan a las organizaciones (Guzmán, 1998). Al finalizar este periodo la relación de los factores ambientales y organizacionales fomentan la evolución en el cambio además del aprendizaje y rendimiento generando una adaptación óptima (Kraatz, 1998).

La innovación es una característica proactiva que es clasificada a su vez como una estrategia de adaptación, buscando actuar primero que los competidores para buscar un mayor aprovechamiento de los recursos (Velásquez, 2004). De la misma forma en los años 2000 se busca potenciar el talento humano tal como se analizaba en décadas anteriores (60's) motivando al empleado y creando un sentido de pertenencia, y con esto se impulsa el desarrollo de una mentalidad competitiva, flexible y cambiante frente al entorno (de Ocampo, Fajardo y Suaza, 2007).

En esta misma década los cambios de la sociedad y su entorno han creado un concepto más complejo, por lo tanto, han aumentado los factores que se deben considerar para lograr la adaptabilidad, por ejemplo: la responsabilidad social empresarial, el liderazgo y la toma de decisiones, junto a la experiencia generada que fomenta el desarrollo económico y su adaptabilidad (Evans, 2008).

En la década de los 2000, la adaptabilidad de una empresa no solo garantiza la supervivencia de esta, sino que causa un mejor desempeño competitivo y eficiencia en el ámbito económico

(Cortés y Landeta, 2013). El tener una adaptación acelerada, proporciona mayor inteligencia lo que en consecuencia produce mayor agilidad, eficiencia y adquisición de conocimientos (Frías y Véliz, 2013).

La adaptabilidad, según Prieto, Romero y Arévalo (2017), es un factor de desempeño empresarial junto con el proceso de información, tecnologías y solución de problemas en el entorno. La solución de problemas u obstáculos también es llamada resiliencia siendo catalogada como una característica gerencial y del talento humano que beneficia y causa una organización exitosa, prevalente en el tiempo, con liderazgo marcado, por lo tanto, anticipando los cambios con las acciones necesarias para la empresa (Silva, Cordero y Urdanivia, 2018).

En la nueva década del 2020. se enfrentó una situación que provoco un mayor cambio en la sociedad que despertó la necesidad de adaptarse frente a la crisis, sobre todo buscar nuevas estrategias de comunicación y trabajo (Amigo, 2021). La situación de contingencia actual ha generado nuevos retos para las -organizaciones lo que hace necesario que en algunas empresas la resiliencia sea un factor clave para la supervivencia, además de tener una relación positiva con el crecimiento y el desempeño de estas (García, Valle-Cruz y Canales-García, 2021).

Competitividad

El concepto de competitividad surge a finales de la década de 1970, en el cual Michael Porter es uno de los principales exponentes, fundamentándose en la productividad, como el principal medidor de la competitividad, siendo necesario crear estrategias para manejar el cambio (Porter, 1981).

Porter (1985) desarrolla la teoría de la ventaja competitiva fundamentándose en la productividad esperando que la empresa obtenga un liderazgo en costos y en ofrecer productos diferenciados. Su diagrama de las cinco fuerzas tiene una estrecha relación con la productividad y el valor que tienen las organizaciones, es decir, la rentabilidad (Porter, 1986).

El aumento de estrategias de competitividad busca la resolución de problemas enfocándose: en la tecnología, el mercado, los recursos y los activos de una organización (Barney, 1986). El in-

crecimiento en los niveles de competitividad, mejora la calidad de vida de la sociedad junto con el mercado externo, todo esto impulsado por la mayor producción de las empresas (Fajnzylber, 1988).

La competitividad sistémica estudia diversos niveles siendo el macro, micro, meta y maso, donde se desarrolla un estudio más completo de la competitividad no solo enfocándose en lo productivo, sino también en la interacción de los niveles antes mencionados, ya que la ausencia de un entorno eficaz restringe la competitividad (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer, 1996). Un complemento de la competitividad que se emplea es el de los recursos intangibles como la innovación, capital humano, reputación, conocimiento, entre otros, que benefician el crecimiento y desarrollo de la empresa (Sánchez, Peón y Ordás, 1998).

Para la década del año 2000 los cambios tecnológicos influyen de manera significativa en la competitividad, así como también los procesos de innovación y la difusión de la información (Barreiro, 2003). Es importante destacar en esta época la relación de la innovación con el desarrollo de la gerencia, en su capacidad de decisión y como se enfrenta al riesgo, para poder tener éxito (Ramírez, 2006). El desempeño económico de una empresa se ha tomado como un índice de competitividad (Padilla, 2006). Ibarra, González y Demuner (2017) concluyeron que el área interna que menos se toma en cuenta, es el área de contabilidad y finanzas lo que causa una disminución en la competitividad.

En la actualidad las acciones que generan competitividad tienen una relación positiva con el desempeño de la organización, sin embargo, la rapidez de la implementación de dichas acciones es determinante para obtener una ventaja competitiva, la cual debe estar fundamentada en los recursos y capacidades de la empresa, así como también en el análisis del entorno, lo que en consecuencia propiciará la supervivencia de la organización (Miranda, 2021).

Sostenibilidad económica

El inicio de la sostenibilidad se fundamenta por la preocupación del medio ambiente y sus implicaciones, la creación de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) desde octubre de 1948 en Francia, evalúa el estado de conservación de la naturaleza y sus recursos, así como tomar las medidas necesarias para garantizar el progreso humano, desarrollo económico y la conservación de la naturaleza (UNESCO, 1972).

En la década de los años 1950 se enfrenta la inquietud del aumento en la población y como el crecimiento desenfrenado y utilización de los recursos implica a largo plazo tener un plan estratégico encaminado hacia la sostenibilidad (Fisher, 1953), lo cual es consistente con (Solomon, 1955) donde es necesario tener un plan, ya que el crecimiento económico puede provocar al futuro una recesión grave.

El concepto de sostenibilidad apareció como tal en 1971 en el diccionario de Oxford definido como “algo capaz de ser sostenido o definido”. En París el 17 de octubre al 21 de noviembre de 1972, se realizó la conferencia general de la organización de las Naciones Unidas en la cual se buscaba enfrentar la situación de la destrucción del patrimonio cultural y natural que a su vez afecta el desarrollo económico e integral. La sostenibilidad menciona una estrecha relación entre el ambiente y el humano de dicha relación se debe cuidar la explotación de los recursos naturales que es la mayor amenaza (Aragón, 1972).

En 1987 la Comisión de Medio Ambiente de Naciones Unidas estableció una definición que ha sido en la mayor parte del mundo y que actualmente sigue vigente en muchos lugares: El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. Es el inicio del modelo de sostenibilidad como tres pilares que es el medio ambiente, económico y social (Brundtland, 1987).

En la década de los años 1990 se busca un equilibrio entre los tres pilares antes mencionados, en el pilar económico se busca equilibrar la producción y conservación de los recursos naturales junto con los recursos financieros que se otorgan a las empresas (González, 1993), a pesar de buscar un equilibrio entre los pilares la prioridad es el medio ambiente (López, 1998). A finales de los años 90s a partir de una conferencia de la UNESCO se trató el tema de la cultura de la sostenibilidad despertando mayores estudios y definiciones de esta, buscando una definición integral a ello.

Se busca que las empresas sean recíprocas con los recursos utilizados y su tasa de renovación o sustitución, así como también que los residuos no superen el tiempo de asimilación en la biosfera, equilibrio producción, consumo y distribución (Herrero, 2000). La dimensión económica

que comprende la sostenibilidad es impulsar el crecimiento, rentabilidad obteniendo el mayor beneficio de la empresa en su riqueza (García, 2013).

Los stakeholders fomentan la RSE ya que buscan una relación entre el comportamiento ético en el entorno interno y externo de la empresa para impulsar un desarrollo económico beneficiando a los empleados, a la empresa y en general a la sociedad (Madero y Solís, 2016). Además de fomentar la buena comunicación entre todos los miembros de la organización que conlleva a optimizar los resultados y controles (Perlines y Hernández, 2015). En la búsqueda de una sostenibilidad integral algunos gobiernos implementan políticas y estrategias en el impacto ambiental como lo puede ser la creación de incentivos para la reducción de emisiones contaminantes de las empresas (de Quevedo, 2020).

Estrategias metodológicas

Se realizó una revisión literaria descriptiva en bases de datos, seleccionando 56 documentos que se consideraron más importantes para el tipo de estudio a realizar; destacando las bases de datos de Redalyc, Scielo, Dialnet, Ebsco, Jstor, Google académico, entre otras. Se buscaron artículos de importancia bibliográfica en el idioma inglés y español, desde la teoría primaria hasta diversos artículos de teoría secundaria.

La presente revisión de literatura se ha desarrollado con base a una línea de tiempo con el objetivo de establecer la evolución de cada concepto y posteriormente destacar los resultados que sean de relevancia. Para ello se clasificó la información de dichos artículos de la siguiente manera: autor, relevancia, entre otros parámetros para buscar la relación e importancia necesaria en la investigación; además de ser el primer paso para formar la evolución en los conceptos e identificar las similitudes y diferencia de estos.

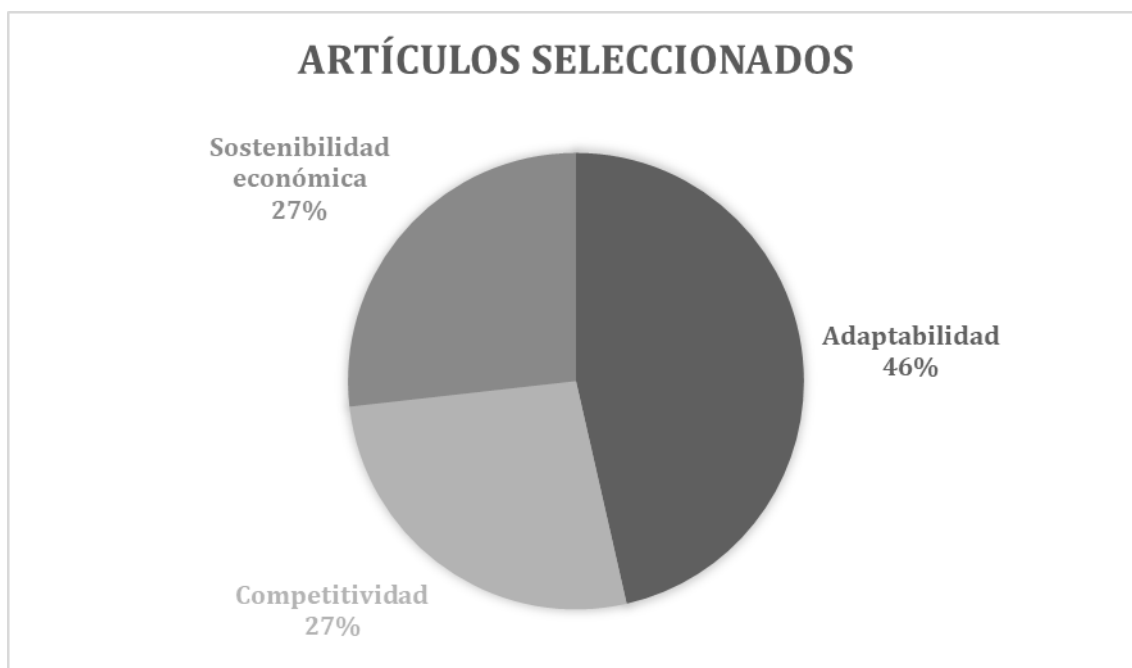
Se clasificaron en cada una de las variables: adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad económica para realizar un adecuado estudio acerca de la información recuperada, analizando artículos desde la década de 1950 hasta el año actual (2021).

Resultados

Se revisaron y seleccionaron 56 artículos en total. Se puede observar en la figura 1 la distribución porcentual de la cantidad de los artículos, clasificada por las variables de adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad económica.

Figura 1

Artículos seleccionados y clasificados por variable



Fuente: elaboración propia

La tabla 1 muestra los estudios de la adaptabilidad, a través del tiempo, en la cual se identifica con un artículo de teoría primaria y dieciocho de teoría secundaria. La adaptabilidad inicia como una relación del organismo, empresas y sus limitaciones en el entorno (Ashby, 1956). Clark y Wilson (1961) enfocaban como motor de la adaptabilidad los sistemas de incentivos, siendo reafirmado por Hage (1965) que relaciona la insatisfacción laboral con una disminución en la adaptabilidad. El predecir los cambios del entorno y actuar flexible mediante al mismo, aumenta la capacidad de adaptación de una empresa (Terreberry, 1968).

Segal (1974) afirma que las acciones como evaluación al desempeño interno es una buena respuesta ante el cambio del entorno. El entorno ambiental y las empresas es una relación que surge con mayor fuerza para la adaptación de las empresas (Hannan y Freeman, 1977). Concluyendo en esta época que la gerencia es la principal responsable de la adaptación de una empresa (Miles et al., 1978).

Tabla 1

Publicaciones relativas a las categorías teoría primaria, teoría secundaria, de la adaptabilidad

Año	Autor/es	Teoría	Relevancia
1956	Ashby	Primaria	Relaciona la adaptación con el organismo, empresa y sus limitaciones
1961	Clark y Wilson	Secundaria	Los sistemas de incentivos y su efecto en la organización
1965	Hage	Secundaria	La insatisfacción laboral y falta de comunicación disminuyen la adaptabilidad
1968	Terreberry	Secundaria	El aprender a predecir y actuar flexible mediante los cambios beneficia la adaptación
1974	Segal	Secundaria	Acciones como la evaluación del desempeño y habilidades internas como respuesta al cambio del entorno
1977	Hannan y Freeman	Secundaria	Relación del entorno ambiental y las organizaciones, para encontrar una adaptación dominante.
1978	Miles et al.	Secundaria	La administración es el principal responsable de la adaptación
1985	Fiol y Lyles	Secundaria	Los cambios adaptativos son medibles en sistemas de gestión, decisiones y asignación de recursos
1985	Lawrence y Joyce	Secundaria	Una adaptación conlleva tomar elecciones estratégicas y tener un proceso dinámico
1991	Burgelman	Secundaria	Se habla de una perspectiva ecológica, además de ser necesarias estrategias adaptativas
1992	Morales	Secundaria	La intercomunicación e integración para aprovechar de manera eficiente las oportunidades y mejorar la adaptabilidad
1995	Tié	Secundaria	Las tecnologías de información en la planificación y toma de decisiones mejoran la adaptabilidad
1997	Quinn y Mintzberg	Secundaria	El líder y su aptitud emprendedora influyen en el ambiente laboral y la adaptación de la empresa
1998	Guzmán	Secundaria	La comunicación como un método que genera competencias coordina y gestiona los cambios de la empresa
2004	Velásquez	Secundaria	Proactividad, innovación y velocidad como estrategias de adaptación y competitividad
2008	Evans	Secundaria	El aprendizaje generado por la toma de decisiones de los directivos tiene importancia en la adaptabilidad
2017	Prieto et al.	Secundaria	Adaptabilidad como factor de desempeño empresarial
2018	Silva et al.	Secundaria	La resiliencia como una característica de adaptación junto con el liderazgo
2021	Amigo	Secundaria	La flexibilidad como una adaptación a los nuevos escenarios por la pandemia global

Fuente: elaboración propia

Fiol y Liles (1985) determinan que la adaptación de una empresa puede ser medible mediante sistemas de gestión, decisiones y recursos. Como también conlleva el tener un proceso dinámico (Lawrence y Joyce, 1985).

Burgelman (1991) retoma y afirma una perspectiva ecológica en la adaptación de las empresas, además de la intercomunicación e integración beneficia el aprovechamiento de las oportunidades mejorando la adaptabilidad (Morales, 1992). Se otorga mayor importancia a las tecnologías de información para la comunicación y toma de decisiones (Tié, 1995), en las que dichas decisiones son determinadas por un líder e influyen en el ambiente laboral de la empresa y a su vez impactando en la adaptabilidad (Quinn y Mintzberg, 1997).

La comunicación de una empresa es empleada como un método para gestionar y generar competencias en los cambios de la empresa (Guzmán, 1998). Velásquez (2004) menciona como algunas estrategias de adaptación la proactividad, innovación y velocidad. Además, el aprendizaje generado en la toma de decisiones por parte de los directivos (Evans, 2008). La adaptabilidad es considerada como un factor de desempeño empresarial (Prieto et al., 2017). Sin embargo, en retos que se enfrentan por crisis la resiliencia es considerada como una estrategia necesaria y que tiene una relación positiva con el desempeño y rendimiento de la empresa (García et al., 2021) (ver tabla 2).

En los inicios de la competitividad se tiene un enfoque económico considerando como el objetivo clave el aumento de la productividad y contar con productos que se diferencien de la competencia (Porter, 1985). Barney (1986) apoya la relevancia de la competitividad y productividad, afirmando que beneficia positivamente la supervivencia de la empresa. La competitividad es también una mejora en la calidad de vida de los involucrados en la empresa (Fajnzylber, 1988). Messner y Meyer-Stamer (1994) consideran que la competitividad es un equilibrio entre el gobierno, la empresa y las políticas aplicadas (ver tabla 3).

Posteriormente la competitividad es analizada de forma integral considerando diversos enfoques que anteriormente no se consideraban (Esser et al., 1996). También se tiene como un nuevo enfoque la importancia de los recursos intangibles que impulsan al crecimiento de la empresa y en efecto la competitividad (Sánchez et al., 1998).

Tabla 2

Publicaciones relativas a los estudios aplicados en organizaciones

Año	Autor/es	Objetivo	Relevancia
1967	Lawrence y Lorsch	Estudiar mejor las organizaciones de manera interna y las demandas del entorno	Los ambientes tecnológicos mejoran la estabilidad y adaptación de una estructura
1971	Rossel	Comparar la importancia relativa del compromiso laboral requerido y la adaptación organizacional	La adaptación se ve influenciado por el liderazgo
1987	Koberg	Estudiar la influencia del ambiente en el comportamiento adaptativo de la organización	Los administradores de la empresa y el manejo de los elementos del entorno determinan la adaptación
1998	Kraatz	Revisar diferentes hipótesis para demostrar la más adecuada en las redes comunicativas y adaptabilidad de la empresa	Las redes comunicativas mejoran el aprendizaje, fomentan la adaptabilidad y rendimiento de la empresa
2007	de Ocampo et al.	Revisión de un modelo para impulsar la gestión del talento humano y el éxito empresarial	Dar un sentido de pertenencia a los miembros mejora la motivación, aumentando la adaptabilidad y competitividad
2013	Frías y Veliz	Determinar los parámetros para una adecuada adaptabilidad de la empresa a los cambios imprevistos del entorno	Una empresa debe ser flexible al cambio, adquirir nuevos conocimientos y más rápido mejora la adaptabilidad
2021	García et al.	El objetivo del presente artículo fue analizar la perspectiva actual de las pymes ante la crisis de la COVID-19	La resiliencia tiene una relación positiva en el rendimiento y adaptación a los nuevos retos por la pandemia

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

Publicaciones relativas a las categorías teoría primaria, teoría secundaria, de la competitividad

Año	Autor/es	Teoría	Relevancia
1981	Porter	Primaria	La competitividad tiene un enfoque económico en el mercado
1985	Porter	Primaria	La ventaja competitiva tiene una base en la producción, costos y productos diferenciadores
1986	Barney	Secundaria	Aumentar la competitividad aumenta la supervivencia de la empresa, bases tecnológicas, recursos y activos de la organización
1986	Porter	Secundaria	Diamante de las 5 fuerzas competitivas, enfocadas de mercado, producto, clientes y productividad
1988	Fajnzylber	Secundaria	Competitividad y su mejora en la calidad de vida de la producción y la influencia de la producción
1994	Messner y Meyer-Stamer	Secundaria	La competitividad en países de desarrollo, considerando el equilibrio entre el gobierno, empresa y las políticas aplicadas
1996	Esser et al.	Secundaria	Inicio de la competitividad sistémica con sus niveles meta, macro, meso y micro
1998	Sánchez et al.	Secundaria	Recursos intangibles que benefician el crecimiento de la empresa y la competitividad
2006	Padilla	Secundaria	El desempeño económico de una empresa se ha tomado como un índice de competitividad
2012	Carro y González	Secundaria	Retomar la productividad como índice de competitividad y mejorar la calidad de vida social
2021	Miranda	Secundaria	La relación de las acciones competitivas con el desempeño organizacional, la velocidad en la toma de decisiones, la innovación, desarrollo de las organizaciones

Fuente: elaboración propia

Posteriormente la competitividad es analizada de forma integral considerando diversos enfoques que anteriormente no se consideraban (Esser et al., 1996). También se tiene como un nuevo enfoque la importancia de los recursos intangibles que impulsan al crecimiento de la empresa y en efecto la competitividad (Sánchez et al., 1998).

Padilla (2006) considera el desempeño económico como un índice de competitividad. Además, se retoma la productividad como una traducción de competitividad teniendo también el efecto de mejorar la calidad de vida social (Carro y González, 2012) (ver tabla 4).

Tabla 4

Publicaciones relativas a los estudios aplicados en organizaciones

Año	Autor/es	Objetivo	Relevancia
2003	Barreiro	Aplicación de una empresa en la búsqueda de programas tecnológicos que mejoren la competitividad	Búsqueda de programas tecnológicos para lograr competitividad, procesos de innovación y difusión de la información.
2006	Ramírez	Creación de un modelo para la posterior aplicación en empresas	La innovación como una estrategia para la competitividad y aumentar el éxito de la empresa
2013	Cortes y Landeta	Determinar el vínculo existente entre las capacidades de orientación al mercado, la estrategia competitiva y el desempeño organizacional	Una ventaja competitiva como la orientación al mercado como una capacidad organizacional es un factor importante para el crecimiento y el desempeño organizacional.
2017	Ibarra et al.	Determinar el nivel de competitividad empresarial de las pymes manufactureras de Baja California	El área de finanzas y contabilidad es la menos es tomada en cuenta y disminuye la competitividad

Fuente: elaboración propia

La sostenibilidad surge de la preocupación en base al crecimiento poblacional y económico que requiere mayores recursos para poder soportar la carga del crecimiento (Fisher, 1953). Por lo que es necesario contar con un plan basado en sostenibilidad que evite una recesión a largo plazo (Solomon, 1955) (ver tabla 5).

Aragón (1972) afirma que la preocupación ambiental que genera la explotación de recursos naturales es el mayor reto que enfrenta la sostenibilidad. Sin embargo, se establece que la sostenibilidad es conformada por tres pilares que son necesarios mantener en equilibrio que son: el ambiental, económico y social (Brundtland, 1987). A pesar de considerar los tres pilares como necesarios López (1998) afirma que la prioridad es el pilar enfocado al medio ambiente.

Tabla 5

Publicaciones relativas a las categorías teoría primaria, teoría secundaria, de la sostenibilidad

Año	Autor/es	Teoría	Relevancia
1953	Fisher	Primaria	El crecimiento poblacional, económico requiere mayores recursos que implicara un equilibrio de sostenibilidad a largo plazo
1955	Solomon	Secundaria	Es necesario un plan sostenible por el crecimiento económico y evitar una recesión grave
1972	Aragón	Secundaria	La explotación de recursos naturales es la mayor preocupación en la sostenibilidad
1987	Brundtland	Secundaria	Se establece la relación de tres pilares en la sostenibilidad: ambiental, económico y social
1993	González	Secundaria	Sostenibilidad como un equilibrio entre la producción y la conservación de los recursos naturales, además de los recursos financieros que se otorgan
1998	López	Secundaria	Sostenibilidad es el equilibrio del medio ambiente, sociedad y nivel económico, siendo la prioridad el medio ambiente
2000	Herrero	Secundaria	En la sostenibilidad económica es necesario que la empresa tenga un equilibrio entre la producción-consumo-distribución de los recursos y los residuos
2016	Madero y Solís	Secundaria	Los stakeholders fomentan una RSE ya que buscan una relación entre el comportamiento ético en el entorno interno y externo de la empresa para impulsar un desarrollo económico beneficiando a los empleados, a la empresa y en general a la sociedad
2020	de Quevedo	Secundaria	En la sostenibilidad integral algunos gobiernos implementan políticas y estrategias por el impacto ambiental como lo puede ser la creación de incentivos para la reducción de emisiones contaminantes de las empresas

Fuente: elaboración propia

La sostenibilidad económica se ve influenciada por los demás pilares, sin embargo, es esencial equilibrar la producción, consumo y distribución de los recursos y residuos (Herrero, 2000). La sostenibilidad integral es incentivada por el gobierno en el implemento de diversas estrategias y bonos para la reducción de la emisión de contaminantes otorgando beneficios para la empresa (de Quevedo, 2020).

Tabla 5

Publicaciones relativas a las categorías teoría primaria, teoría secundaria, de la sostenibilidad

Año	Autor/es	Objetivo	Relevancia
2015	Perlines y Hernández	Se propone varios modelos que pretenden determinar la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los Resultados Económicos (RE)	Una buena comunicación optimiza los resultados y controles. Existe una relación positiva entre los tres aspectos de la RSE y los RE.
2015	González, Zizaldra y Mercado	Identificar las manifestaciones de sustentabilidad organizacional en la capacidad del líder, como principal stakeholder, para la generación de recursos	Los recursos internos y externos son necesarios para una sostenibilidad adecuada, en la cual la primera persona involucrada es el líder
2017	Gómez, Méndez, Cano y Neto	Evaluar las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME del sector comercial	La falta de planificación de la empresa afecta a la supervivencia de la misma, además existe ausencia de planes alternativos a los cambios del entorno, falta de estrategias que impacta en la situación económica y financiera de la empresa
2018	Molina, Zúñiga y Alfaro	Describir la gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla	En una empresa el líder encamina a todo su personal hacia una adaptación en el entorno, buscando y desarrollando las estrategias que incrementen la productividad, competitividad y sostenibilidad de la empresa
2020	Sánchez, Gil y Ruiz	Analizar la incidencia del desarrollo sostenible sobre la cadena de efectos: valor percibido, capital de marca y lealtad	El desarrollo sostenible y el valor percibido son pilares en el capital, además de implementar estrategias que generen competitividad
2020	González-Díaz y Ledesma	Describir la cultura organizacional y sustentabilidad como estrategias para mitigar la crisis económica ocasionada por el COVID-19	Actualmente el uso de internet y redes sociales para establecer redes y relaciones con los clientes y establecer un intercambio comercial

Fuente: elaboración propia

Discusión de los resultados

En la época actual, se experimentan cambios que afectan a las empresas y su entorno, por lo que es necesario desarrollar estrategias para hacer frente y sostenerse ante dicha realidad; las empresas son susceptibles a los cambios y buscan sobrevivir impulsando su potencial y desarrollando estrategias necesarias para la misma supervivencia (Kelly, 1997). La empresa que sea flexible al cambio, aprovechando los conocimientos que se adquieren mejoran la adaptabilidad y rendimiento de la empresa (Frías y Veliz, 2013).

La adaptabilidad ha sido clasificada como una ventaja competitiva destacando diversas estrategias que mejoran a la empresa la orientación al cliente, aprendizaje organizacional, innovación, creatividad y flexibilidad (Álvarez, 2019). Sin olvidar el brindar un ambiente interno saludable, motivando a los integrantes de la empresa ha mejorar y darles un sentido de pertenencia de la empresa mejorando así la adaptabilidad u competitividad de la empresa (de Ocampo et al., 2007).

El desarrollar una empresa competitiva es esencial para el desarrollo y sostener la vida útil de la empresa; otras de las adaptaciones internas sugeridas es la anticipación a la toma de riesgos e innovar al ritmo del cambio, mejorar el ambiente competitivo aumenta la eficiencia del ámbito económico, buscando un equilibrio entre la rentabilidad, competitividad y adaptabilidad de la empresa (Cortés y Landeta, 2013).

El líder o dirigente esta involucrado de manera directa en la empresa, siendo la voz de las decisiones inmediatas que deben ser tomadas, al igual que aquella persona que controla los recursos, por lo que debe ser considerado como un aspecto clave en la adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad de la empresa (González et al., 2015). En una empresa el líder dirige a su personal con base a una estrategia que propicie la adaptación en el entorno, con el objetivo de desarrollar las actividades necesarias que incrementen la productividad, competitividad y sostenibilidad de la empresa (Molina et al., 2018).

Por otra parte, de acuerdo con las investigaciones se determinó que una de las áreas que propician la competitividad en las empresas es el uso de las tecnologías de la información (TIC). Se ha impulsado el uso de programas tecnológicos en procesos de innovación y difusión de la información para conseguir una mayor competitividad (Barreiro, 2003). Por lo que se considera la innovación como una estrategia clave para alcanzar el éxito de una empresa impulsada por la competitividad (Ramírez, 2006).

Las empresas han utilizado las redes sociales o el uso del internet en general, como una estrategia empresarial para mantener viva la empresa en tiempos de crisis siendo un ejemplo claro la contingencia actual (González-Díaz y Ledesma, 2020). Donde también participa el tener resiliencia ante los nuevos retos causados que por lo tanto mantiene una relación positiva entre el rendimiento y adaptación de la empresa (García et al., 2021).

Sin embargo, es necesario reforzar aquellas áreas o aspectos de una empresa que disminuyen la competitividad, en este sentido, Ibarra et al. (2017), al medir los niveles de competitividad de las empresas, utilizaron el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); en sus estudios concluyeron que el área de finanzas y contabilidad es la que menos consideran y que afecta a la empresa, pero es necesario determinar y analizar las áreas dependiendo de cada empresa, ya que son diferentes las áreas y el efecto estas que tienen en la empresa y su competitividad, mientras que el área de producción y operaciones es la dimensión que presenta mayores niveles de competitividad.

Además, tener en consideración que toda empresa debe de adaptarse al gobierno y las políticas en las que se encuentren regidas y que en algunos casos deben implementar estrategias que impactan la sostenibilidad cuidando principalmente el pilar ambiental sin desequilibrar los tres pilares de la sostenibilidad (de Quevedo, 2020).

Conclusión

En conclusión, los tres conceptos analizados son importantes para el desarrollo integro de una empresa, la adaptabilidad convive y subsiste con la competitividad y la sostenibilidad económica creando estrategias necesarias para el éxito de la empresa, sin embargo, es necesario generar un estudio de acuerdo con cada empresa para poder adaptar y conocer estrategias que funcionen para cada una.

En este mismo sentido se recomienda profundizar en los estudios acerca de la sostenibilidad económica y social, de manera individual tal como lo existe para el pilar ambiental, para mejorar e identificar las deficiencias y realizar los cambios necesarios que lleven a crear una sostenibilidad más eficiente.

Referencias

Álvarez, S. C. (2019). *Factores de Adaptabilidad como ventaja competitiva en las Empresas PYMES del sector textil de la provincia de Arequipa 2017-2018*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9071>.

- Amigo, A. C. (2021). *La trascendencia empresarial post pandemia “construyamos una compañía que la sociedad quiera que exista”, de las 3 a del 2020 a las 3 c del 2021*. Vigésimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional De Rosario. Recuperado de: <http://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/20802>.
- Aragón, E. M. (1972). *Lo Sustantivo de la Sustentabilidad y el Desarrollo Sustentable*. Ponencia presentada en el Congreso de Economía Ecológica. Universidad Autónoma Nacional de México. Recuperado de: <http://herzog.economia.unam.mx/profesores/eliezer/sustenta.pdf>.
- Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. Chapman and Hall.
- Barney, J. B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 11(4), 791-800. DOI: <https://doi.org/10.2307/258397>.
- Barreiro, A. (2003). Los costos de oportunidad de la información y la innovación tecnológica en las empresas. *Ciencias de La Información*, 34(3), 23-30. Recuperado de: <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/149>.
- Brundtland, G. (1987). *El desarrollo sostenible. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo*. Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland>.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.3.239>.
- Carro, R. & González, D. A. (2012). *Productividad y competitividad*. Recurso de aprendizaje. Universidad Nacional del Mar del Plata. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607>.
- Clark, P. B. & Wilson, J. Q. (1961). Incentive systems: A theory of organizations. *Administrative science quarterly*, 129-166. DOI: <https://doi.org/10.2307/2390752>.
- Cortés, C. B. & Landeta, J. M. (2013). Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional. *Conciencia Tecnológica*, (45), 5-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876002.pdf>.
- de Ocampo, L. E., Fajardo, F. A., & Suaza, A. L. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que

requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia et Technica*, 3(35), 327-332. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84903557.pdf>.

de Quevedo, J. C. (2020). Finanzas e inversiones sostenibles. La sostenibilidad en ICO. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (3120), 27-49. DOI: <https://doi.org/10.32796/bice.2020.3120.6971>.

Kelly, E. (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School Press.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer, J. (1996). *Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política*. CEPAL. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11362/12025>.

Evans, M. I. (2008). Responsabilidad social empresarial, la nueva cara del aprendizaje organizacional. *Revista madri+d*, (49), 4. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2877872>.

Fajnzylber, F. (1988). *Competitividad internacional: evolución y lecciones*. CEPAL. <http://hdl.handle.net/11362/11714>.

Fiol, C. M., y Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. DOI: <https://doi.org/10.2307/258048>.

Fisher, J. L. (1953). Natural Resources and Technological Change. *Land Economics*, 29(1), 57-71. DOI: <https://doi.org/10.2307/3144285>.

Frías, A. J. & Véliz, J. A. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Técnica Administrativa*, 12(1). Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>.

García, R. F. (2013). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Editorial Club Universitario.

García, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21266955007>.

Gómez, B. A., Méndez, C. I., Cano, G. E., & Neto, M. E. (2017). Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Pymes del sector comercial. *Revista Publicando*, 4(12), 16-33.

Recuperado de: https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/611/pdf_486.

González, B. (1993). *Sostenibilidad: una visión reformista*. Universidad Nacional, Heredia.

González-Díaz, R. R. & Ledesma, K. N. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41. DOI: DOI: <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>.

González, C. J., Zizaldra, I., & Mercado, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras de La Jonquera en Cataluña, España. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24 (47-1), 80-97. DOI: <https://doi.org/10.20983/noesis.2015.12.6>.

Granada, H. (2003). La cultura como estrategia de adaptación en la interacción sujeto social ambiente. *Investigación y Desarrollo*, 11(1), 134-161. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26811106>.

Guzmán, X. I. (1998). De la Cibernética a la Organización Comunicante. *Razón y palabra*, 1(4). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/cibernetica.htm>.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.

Hage, J. (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289–320. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391470>.

Herrero, L. M. (2000). Desarrollo sostenible. Transición hasta la coevolución global. Pirámide.

Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392666>.

Ibarra, M. A., González, L. A., & Demuner, M. D. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. DOI: <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>.

Koebler, C. S. (1987). Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior. *The Academy of Management Journal*, 30(4), 798-807. DOI: <https://doi.org/10.2307/256161>.

- Kraatz, M. S. (1998). Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *The Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643. DOI: <https://doi.org/10.2307/256961>.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391211>.
- López, A. (1998). La ruta de la sostenibilidad. *Estudios Gerenciales*, (69), 37-42. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/.
- Madero, S. M., y Solís, I. A. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración*, 32(56), 7-19. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452016000200007&lng=en&tlng=es.
- Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica. Pautas de gobierno y de desarrollo. *Nueva Sociedad*, (133), 72-87. Recuperado de: https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2363_1.pdf.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. DOI: <https://doi.org/10.2307/257544>.
- Miranda, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90-109. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109007>.
- Molina, R. I., Zúñiga, H. C., & Alfaro, K. P. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20-42. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336>.
- Morales, C. (1992). Cibernética Organizacional: El modelo viable. *Revista Sistemas*, (50), 35-49. Recuperado de: <https://clemenciamorales.com/wp-content/uploads/2021/08/1992-Revista-Sistemas-V.50.pdf>.
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. CEPAL. Recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad.pdf>.
- Perlines, F. H., y Hernández, J. P. (2015). *La influencia de la responsabilidad social empresarial (RSE), en los*

resultados económicos (re) de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). XXIII Congreso EBEN. Universidad Pablo de Olavide. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/profile/Felipe-Hernandez-Perlines/>

publica-

tion/278243517_La_influencia_de_la_responsabilidad_social_empresa_rse_en_los_resultados_economicos_RE_de_las_micro_pequenas_y_medianas_empresas_Mipymes/links/56ce270408aeb52500c36b85/La-influencia-de-la-responsabilidad-social-empresarial-RSE-en-los-resultados-economicos-RE-de-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-Mipymes.pdf.

Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. DOI: <https://doi.org/10.2307/257639>.

Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*. Recuperado de: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf.

Porter, M. (1986). *Diamante de Michael Porter*, 1-12. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43765750/DIAMANTE_DE_MICHAEL_PORTER-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636177140&Signature=efl~03LUO~hlJvATmMeabQHucB-1sw7VYhLOmnJoLezDv1wpUsttIFEZH2FGi8RnWaPi4bWi5PMY02IeXU4OsDTHT-YFtMegBq1zkYvsFwPMV7pHrX5XhdwUe5QM-LYNCLELuSIMwyiANglbf4oPJyfxEXmkQSREqrHcIlo6tBcMO11GPqhImg3L1FEc6S-1P~PKuOmSW33fjwFDOAwUjJWjpEz6W-DCaIttYb3VurDljH9JuPZni-DCp3o~QPX6OnkConf3d~EHshp0IcEnLiahMBWPIqNQxB3Z7xv6bCMIRjNkwNUQgce8JbXDgJBVEptfjHQI-xlg2ElnumUBw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Prieto, L. Y., Romero, J. M., & Arévalo, L. E. (2017). Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones. *Ingeniería Solidaria*, 13(23), 106-121. DOI: <https://doi.org/10.16925/in.v23i13.1983>.

Quinn, J. B. & Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Pearson Educación.

Ramírez, M. H. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral científico*, (9), 115-125. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2263196>.

- Rossel, R. D. (1971). Required Labor Commitment, Organizational Adaptation, and Leadership Orientation. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 316-320. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391904>.
- Sánchez, E. F., Peón, J. M., & Ordás, C. J. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Revista Dirección y Organización*, (20), 83-98. Recuperado de: <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/318>.
- Sánchez, I., Gil, I., & Ruiz, M. E. (2020). Efectos del desarrollo sostenible percibido por el consumidor. Una propuesta de modelo de hipermercados en Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 27-42. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21263096004>.
- Segal, M. (1974). Organization and Environment: A Typology of Adaptability and Structure. *Public Administration Review*, 34(3), 212-220. DOI: <https://doi.org/10.2307/974905>.
- Silva, G. S., Cordero, C. Z., & Urdanivia, J. S. (2018). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el tercer milenio*, 20(39), 13-24. DOI: <https://doi.org/10.15381/gtm.v20i39.14139>.
- Solomon, E. (1955). Economic Growth and Common Stock Values. *The Journal of Business*, 28(3), 213-221. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/2350822>.
- Terreberry, S. (1968). *The Evolution of Organizational Environments*. *Administrative Science Quarterly*, 12 (4), 590-613. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391535>.
- Tié, F. R. (1995). Tecnología de la información e innovación empresarial. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 1(2), 125-136.
- UNESCO (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*. UNESCO. Recuperado de: <https://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 20(93), 73-97. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232004000400003.