

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Sistema Universitario	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	08-07-2021	B
Dependencia		Aprobado	Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADEMICO	0 (65)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Ángela Patricia Álvarez Sánchez		
FACULTAD	Ciencias Administrativas y Económicas		
PLAN DE ESTUDIOS	Maestría en Administración		
DIRECTOR	Carolina Abril Carrascal		
TÍTULO DE LA TESIS	Estrategia de adaptabilidad a la empresa Credihogar, para mejorar su desempeño administrativo y comercial		
TITULO EN INGLES	Adaptability strategy to the company Credihogar, to improve its administrative and commercial performance		
RESUMEN (70 palabras)			
<p>Adaptarse es variar el modo en el que la organización se comporta para lidiar con aquellos cambios que no fueron previstos de forma precisa cuando la organización fue diseñada. Para lo cual en la presente investigación se buscó diseñar una acción de adaptabilidad para Credihogar con el fin de mejorar su desempeño administrativo y comercial de la entidad, con el objetivo de mejorar la falta de adaptación a los procesos.</p>			
RESUMEN EN INGLES			
<p>To adapt is to vary the way in which the organization behaves to deal with those changes that were not precisely foreseen when the organization was designed. For which in the present investigation we sought to design an adaptability action for Credihogar in order to improve its administrative and commercial performance of the entity, with the objective of improving the lack of adaptation to the processes.</p>			
PALABRAS CLAVES	Adaptación, comercio, empresa, empleados, economía		
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Adaptation, commerce, company, employees, economy		
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 65	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88
 atencionalciudadano@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**Estrategia de adaptabilidad a la empresa Credihogar, para mejorar su desempeño
administrativo y comercial**

Ángela Patricia Álvarez Sánchez

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula

Santander Ocaña

Maestría en Administración

Mag. Carolina Abril Carrascal

11 Mayo de 2023

Agradecimientos

Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mis docentes de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación como profesional y magister, de manera especial, a la profesional Carolina Abril Carrascal, directora del trabajo de grado, quien me ha guiado con su paciencia, y rectitud en este proceso.

Índice

Capítulo 1. Estrategia de adaptabilidad a la empresa Credihogar, para mejorar su desempeño administrativo y comercial	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 <i>General</i>	13
1.3.2 <i>Específicos</i>	13
1.4 Justificación	14
1.5 Delimitaciones	16
1.5.1 <i>Operativa</i>	16
1.5.2 <i>Conceptual</i>	16
1.5.3 <i>Geográfica</i>	16
1.5.4 <i>Temporal</i>	17
Capítulo 2. Marco referencial	18
2.1 Marco histórico	18
2.1.1 <i>Antecedentes de la adaptabilidad a nivel mundial</i>	18
2.1.2 <i>Antecedentes de la adaptabilidad a nivel nacional</i>	21
2.1.3 <i>Antecedentes de la adaptabilidad a nivel local</i>	23
2.2 Marco contextual	23
2.3 Marco Conceptual	24
2.4 Marco Teórico	27
2.5 Marco Legal	33

	4
Capítulo 3. Diseño metodológico	35
3.1 Tipo de investigación	35
3.2 Población	36
3.3 Muestra	36
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	37
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de información	37
Capítulo 4. Presentación de resultados	38
4.1 Factores que han influido en la adaptación a nuevos procesos administrativos y comerciales del negocio Credihogar	38
4.2 Analisis de los retos y comportamiento del área administrativa y comercial de Credihogar en cuanto a la adaptación de nuevos procesos administrativos y comerciales	45
4.3 Acciones que mejoré la adaptabilidad de la empresa Credihogar a los nuevos procesos administrativos y comerciales	52
4.4 Plan de implementación para la acción propuesta que contribuya a optimizar las condiciones actuales de la empresa en cuanto a la adaptabilidad de nuevos procesos que ofrece el mercado	54
Capítulo 5. Conclusiones	58
Capítulo 6. Recomendaciones	59
Referencias	60
Apéndice	64

Lista de tablas

Tabla 1 Flexibilidad estratégica	38
Tabla 2 Flexibilidad intelectual	40
Tabla 3 Resiliencia	42
Tabla 4 Capacidad dinámica de adaptación en liderazgo	46
Tabla 5 Capacidad dinámica de adaptación a los recursos	48
Tabla 6 Áreas clave de mejora	52
Tabla 7 Implementación de acciones	55

Lista de figuras

Figura 1 Flexibilidad estratégica	39
Figura 2 Flexibilidad intelectual	41
Figura 3 Resiliencia	43
Figura 4 Capacidad dinámica de adaptación en liderazgo	47
Figura 5 Capacidad dinámica de adaptación a los recursos	48

Lista de apéndice

Apéndice A. Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Credihogar ubicada en Ocaña.

65

Resumen

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional se debe definir la capacidad de adaptación como la habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el objetivo de hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en su contexto de actuación.

Es decir, adaptarse es variar el modo en el que la organización se comporta para lidiar con aquellos cambios que no fueron previstos de forma precisa cuando la organización fue diseñada. Para lo cual en la presente investigación se buscó diseñar una acción de adaptabilidad para Credihogar con el fin de mejorar su desempeño administrativo y comercial de la entidad.

Lo anterior con el objetivo de mejorar la falta de adaptación a los procesos administrativos y comerciales por los que está pasando la organización y poder brindar una acción que permita mejorar la situación antes mencionada.

Introducción

Con la presente investigación se buscó mejorar la adaptación a los procesos administrativos y comerciales de la empresa Credihogar, para lo cual se determinaron los factores que han influido en la adaptación a nuevos procesos administrativos y comerciales del negocio Credihogar. Como también se analizaron los retos y comportamiento, se propuso una acción que mejoré la situación encontrada en la entidad y se mostró un plan de implementación para la acción propuesta que contribuya a optimizar de los procesos que ofrece el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior se muestra el problema, justificación, objetivos y delimitaciones de la investigación, al igual que los antecedentes, teorías, conceptos, contexto y normas relacionadas con el tema, al igual que el tipo de investigación, población, técnicas y procesamiento de la información, lo que permitió presentar resultado, conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo 1. Estrategia de adaptabilidad a la empresa Credihogar, para mejorar su desempeño administrativo y comercial

1.1 Planteamiento del problema

En cuanto a los cambios a los que están obligadas muchas empresas en la actualidad se debe decir que se dan especialmente por las variables que enfrentan las empresas y que las obligan a cambiar aceleradamente siendo una de ellas la globalización, la apertura a los mercados internacionales y el desarrollo tecnológico (García, Rojas y Díaz, 2012).

Según Grand View Research INC., el mercado de muebles tuvo un valor de USD 21.389,5 millones en 2014 y se espera que alcance los USD 28.600,7 millones en 2022. Es decir, que se espera que durante este periodo crezca el costo en un 3,7 por ciento. El progreso de este sector industrial se debe al aumento de consumidores, así mismo, aumenta la demanda de viviendas personalizadas, lo que favorece a la expansión de mercados a otras partes del mundo, Colombia, por ejemplo.

La industria de los muebles es un sector dinámico, intensivo en mano de obra, con oportunidades para diseñadores de interiores altamente calificados. Combina nuevas tecnologías con innovación, patrimonio, diseño y estilo. La industria está dominada principalmente por pequeñas y medianas empresas. Dentro del sector, IKEA, Steinhoff y JYSK son marcas conocidas y de gran valor (Procolombia, 2019).

La recuperación económica de la industria manufacturera europea se refleja en el comportamiento del consumidor. En Reino Unido, en 2012, los consumidores gastaban aproximadamente 12 mil millones de euros en muebles y mobiliario. En 2016, el gasto ascendió a 17 mil millones de euros. La mayor parte del gasto del consumidor en muebles en Europa tuvo lugar en 2014, mientras que Austria y Alemania tuvieron un 2,8% y un 2,7%, respectivamente (Procolombia, 2019).

Las empresas de muebles, grandes y pequeñas, tienen decenas de frentes abiertos, como el encarecimiento de la vivienda, el Brexit y la guerra comercial capitaneada por USA. Por lo tanto, este estudio estuvo enfocado a los desafíos que afectan de modo particular al comercio del mueble y donde los profesionales del sector tienen una mayor capacidad de acción para generar un impacto positivo en su negocio y en la sociedad (De la Torre, 2019).

Los siete desafíos del comercio de muebles se refieren a:
Sostenibilidad, Logística, Directo al consumidor (D2C), Redes sociales y creación de contenido, Omnicanalidad, Flexibilidad de pago y Gestión de la información.

De otra parte, las previsiones optimistas de principios de 2020 se vieron afectadas por el fuerte golpe de la crisis causada por la covid-19. En abril, durante el punto álgido de las restricciones resultantes de la epidemia, la producción vendida por grandes y medianas empresas experimentó un retroceso interanual de aproximadamente un 50%, mientras que el volumen de producción de muebles de madera disminuyó más del 60% con respecto a 2019. Las previsiones

negativas en una situación de mercado de este tipo descontaban una disminución del valor de la producción vendida en todo 2020 de más del 40 % (Together Now, 2020).

Teniendo en cuenta todo lo anterior se debe mencionar que los negocios es la actualidad y especialmente Credihogar no han medido su sostenibilidad en el mercado donde desarrolla sus actividades, el entorno que cada día ofrece nuevos retos desde lo macroeconómico, cambio en hábitos de consumo de las personas, políticas cambiantes con alta exigencia financiera y a nivel de procesos, que requieren desarrollar aún más en las personas, la capacidad de comprender y vivir los cambios, es decir, de adaptarse rápidamente a lo que el mundo está ofreciendo.

Con todo lo anterior se evidencia la necesidad de proponer unas acciones de adaptabilidad a la empresa Credihogar para mejorar su desempeño administrativo y comercial y aún más en la crisis en la que está el país, donde por la pandemia del Covid-19 muchas empresas sin importar su tamaño se han visto paralizadas siendo vulnerables a la situación descrita.

Por todos estos cambios suscitados en el último año se ve la necesidad de desarrollar su adaptabilidad frente al cambio, y así se tendrán más posibilidad de mantenerse en el mercado. Pero en especial, las pymes necesitan abrirle las puertas a la adaptabilidad lo más rápido posible. En la medida en la que lo hagan serán capaces de enfrentar esta incertidumbre y mantenerse en el mercado.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo desarrollar la capacidad de adaptación de Credihogar en sus áreas administrativas y comercial a entornos con alto dinamismo y con nuevos sucesos difíciles de predecir?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Proponer una estrategia de adaptabilidad a la empresa Credihogar, para mejorar su desempeño administrativo y comercial

1.3.2 Específicos

Determinar los factores que han influido en la adaptación a nuevos procesos administrativos y comerciales del negocio Credihogar

Analizar los retos y comportamiento del área administrativa y comercial de Credihogar en cuanto a la adaptación de nuevos procesos administrativos y comerciales

Proponer acciones que mejore la adaptabilidad de la empresa Credihogar a los nuevos procesos administrativos y comerciales

Exponer un plan de implementación para las acciones propuestas que contribuya a optimizar las condiciones actuales de la empresa en cuanto a la adaptabilidad de nuevos procesos que ofrece el mercado

1.4 Justificación

Para lograr la adaptabilidad en las empresas es conveniente tener en cuenta el pensamiento de Elton Mayo, en “donde se plantea la pregunta sobre el papel y las repercusiones que tienen los valores, sentimientos y las normas en los grupos que conforman una organización. Pero, respecto a estos elementos, tratados inicialmente por Mayo, se encuentran autores de finales del siglo XIX y de la primera mitad del siglo XX, como Henry Metcalfe (1885), Frederick Taylor, H. L. Gantt, Henry Fayol y en especial Mary Parker Follett quienes ya analizaban la importancia de estos elementos como claves para iniciar una revolución mental en las organizaciones, orientados a replantear la relación patronal e incrementar la productividad” (Trujillo, 2010, p. 257).

Por otra parte, se debe mencionar en la investigación desarrollada por Cornejo (2011), se afirma que la aplicación y el desarrollo de un procesos de gestión del cambio empresarial en el contexto organizacional es un proceso complejo, debido a que en ello se integran las percepciones de las diferentes partes interesadas, las cuales se relacionan con los niveles de decisión, la cultura organizacional y la socialización de la información, que en conjunto afectan las iniciativas que se necesitan emprender para asegurar el cambio y la evolución.

La adaptación a los nuevos cambios es urgente y necesaria en las empresas sin importar su tamaño y especialmente en Credihogar, ya que se evidencia la necesidad de modificar costumbres y formas de vender con el objetivo de mantenerse en el mercado comercial de Ocaña, de igual forma se debe hacer uso eficiente de la acción propuesta para mejorar las operaciones y generar una opción innovadora y que responda a las necesidades de los nuevos consumidores que por la situación se han visto en la necesidad de cambiar sus necesidades.

Por otra parte, en cuanto a la adaptabilidad se ha venido trabajando para resistir los impactos del sistema y así lograr tener la capacidad de modificar rápidamente los modelos de negocios, lanzar nuevas ofertas o dirigirse a nuevos mercados. Todo eso sin dejar de brindar una experiencia excepcional al cliente.

Por último, la incursión en nuevas tecnologías ayuda a las empresas a adaptarse rápidamente en el cambio estructural y organizacional que está en marcha. La construcción de este núcleo adaptativo en esta nueva normalidad es el resultado de una compañía que puede cambiar, si es necesario, para prosperar en los momentos de incertidumbre económica.

“La crisis que ha desatado la pandemia de la COVID-19 es una oportunidad de oro para que las organizaciones replanteen sus objetivos e incluso transformen sus industrias por completo. En ese sentido, deben rediseñar su forma de trabajar, modificar su mentalidad y estructura de negocio para adaptarse rápidamente a los cambios y volverse resilientes, con el fin de seguir operando frente a cualquier adversidad que se presente” (Gonzalez, 2020).

Así, la adaptabilidad y la resiliencia serán fundamentales para permitir que las compañías colombianas se puedan recuperar rápidamente en este momento de incertidumbre y salir fortalecidas de esta pandemia. Además, es vital que estas empresas involucren soluciones tecnológicas nuevas y disruptivas que sean ágiles, inteligentes y automatizadas, con el fin de innovar, seguir vigentes y ser realmente competitivas (Gonzalez, 2020).

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Operativa

El proyecto de grado se desarrolló con la participación de los colaboradores y personal administrativos de la empresa Credihogar.

1.5.2 Conceptual

El presente trabajo se tuvo en cuenta conceptos relacionados con el tema de investigación: Resiliencia, adaptabilidad, cambio empresarial impacto del covid-19, organización, procesos y resistencia al cambio.

1.5.3 Geográfica

La recolección de la información requerida para la realización de dicho proyecto se llevó acabo en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.5.4 Temporal

El tiempo estimado para la realización del presente proyecto fue de ocho (8) semanas, luego de la aprobación del anteproyecto.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 *Antecedentes de la adaptabilidad a nivel mundial*

Según Mintzberg (1990), los principales supuestos de la escuela de la configuración son:

a) Por lo general toda organización puede ser descrita en términos de algún tipo de configuración estable de sus características.

b) Los periodos de estabilidad de la empresa se ven interrumpidos intencionalmente o no intencionalmente por algún factor o factores de transformación provenientes del entorno que llevan a la organización hacia otras configuraciones de su acción.

c) Las transformaciones son generalmente llevadas por una secuencia de estadios sucesivos.

d) La clave del pensamiento administrativo estratégico es hacer lo necesario para sostener la estabilidad, y periódicamente reconocer la necesidad de un cambio o transformación buscando un manejo controlado del cambio.

e) El tipo de acción seleccionada depende del momento y del contexto que esté viviendo la organización (Cabarcas, 2018).

Desde la perspectiva de contingencia, afín con el de adaptabilidad, se declara que el entorno, sus factores y sus estados de adversidad, hostilidad, incertidumbre y oportunidad son los

que determinan el diseño de la estructura organizacional y de las acciones a implementar, ofreciendo a la organización un marco de configuración apropiado para el entorno cambiante. De aquí que, de la apropiada adaptación de la estructura organizacional y sus comportamientos se adquiere una capacidad específica de respuesta al entorno para mantener la sobrevivencia de la organización (Teen Mak, 1989). El cambio como variable independiente exige mayor capacidad de adaptación, aprendizaje organizacional (Robledo, 2018).

La adaptación de una empresa a los cambios vendrá determinada por la estructura y la acción, parámetros que deberemos manejar y ponerlos en relación con el entorno. Ambos, acción y estructura son interdependientes y suponen un dilema clásico, pues la estructura será determinante para la acción y la acción determinará la estructura, la coherencia entre ambas será clave para la adaptación al entorno (Innovayaccion, 2020).

En cuanto a la estructura, una organización se adaptará más fácilmente en la medida en que sea más flexible y plana, en la que la toma de decisiones se agiliza permitiendo reaccionar más rápido a las demandas. De la misma manera, si este empoderamiento conlleva la participación de las personas en la definición de la acción activando mecanismos de co-creación, la adaptabilidad será mayor.

El eje horizontal. Lejos de los planteamientos metafísicos iniciales Vicente fue capaz de aterrizarlos a lo largo de la sesión tanto los conceptos fundamentales de la acción empresarial (misión, visión y valores, que no por manidos dejan de ser esenciales) como las acciones que nos

permitirán completar el análisis (A), el diseño ([D]) y la implantación (management M). Estos tres elementos conforman el eje horizontal del modelo y seguirán una secuencia A – D – M.

El eje vertical. El punto de partida de la acción debe ser el triángulo superior del modelo, que representa la visión, misión y valores, que pondrán foco y marcarán la dirección. Pero esto no es suficiente, pues queda muy lejos del día a día de las personas, quienes están debajo en este diseño, no porque sean el último de los elementos, sino porque son el elemento clave que sustenta y da sentido al resto de elementos del modelo. A través de mecanismos de cocreación las personas participarán en el diseño (D) del mapa estratégico, de manera que estaremos conectando la acción con el trabajo diario (Innovayaccion, 2020).

Por otra parte, la adaptabilidad surge desde la época en que se usaban agendas de papel, los archivos se guardaban en carpetas físicas y uno se podía llegar a desplazar una media de dos o tres veces al día para asistir a reuniones. Mientras que ahora se recurre a calendarios digitales para organizarnos la semana, almacenamos documentos en la nube y celebración de reuniones virtuales diarias con personas que puede que ni siquiera se encuentren en el mismo país.

Por ello, conviene contar con equipos capaces de afrontar este nuevo escenario que se dibuja, el cambio hará que su empresa pueda responder con una actitud flexible, pero resiliente al entorno volátil. Los avances tecnológicos han supuesto enormes transformaciones para el ámbito laboral. Sin embargo, pensar que solo asistimos a una digitalización masiva de procesos es un error. Detrás de esta digitalización se esconden una serie de cambios sociales, políticos y

económicos de los cuales solo hemos visto la punta del iceberg, pero que configurarán el panorama laboral de las próximas décadas (Solivellas, 2021).

2.1.2 Antecedentes de la adaptabilidad a nivel nacional

Respecto a la adaptación al cambio organizacional de trabajadores que ostentan el rol de jefes y su grado de satisfacción laboral, se debe decir que Velásquez Contreras, Andrés, (2005), Fernández, Nelly. Álvarez, Guillermo, (2007), dimensionaron de manera conceptual qué es la gestión el cambio, cuáles son las variables que comprende y cómo opera este concepto en las empresas. Para ello puede consultarse: Delio Ignacio Castañeda, 2014; Acosta R., Carlos A., 2002; Ahumada Figueroa, Luis, 2002.

En cuanto a los efectos de asumir la gestión del cambio para los trabajadores puede verse señalada en artículos como el de Ahumada Figueroa, Luis (2002), en el que se amplía el marco de análisis del aprendizaje organizacional y la capacidad de adaptación a los nuevos retos, situándolo en su relación con el entorno organizacional con énfasis en los procesos emergentes.

En este se desarrolla y discute la idea que la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo; lo cual supone una modificación de diferentes lógicas organizacionales con el fin de lograr una mejor adaptación a los cambios en el entorno.

Con respecto a los principales referentes conceptuales encontrados sobre la gestión del cambio, se ponen de manifiesto en las contribuciones de distintos autores donde se encuentran definiciones que comprenden el cambio organizacional como un conjunto de transformaciones que se dan a diferentes niveles de las organizaciones Acosta, (2002); Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003; McGill, Slocum y Lei, SENGE, Peter, 1993); también se estudian las fases o los ciclos por los que atraviesa el cambio: incertidumbre, resistencia, aceptación, apertura, integración (McGill, Slocum y Lei ,1992; Knowles, 2001; Kotter,1995) y los diferentes modelos explicativos de cómo opera este en las empresas. (V. Y Dill, W, 1965; Chris Argyris y Donald Shon ,1978; Smith, 1982; Kotter, 1995; Little, 2014).

En lo que se refiere al concepto de adaptación, se hace referencia a autores que pasan desde la biología, con teorías evolucionistas (Darwin,1859; Lamark, 1809), la psicología buscando un equilibrio entre la asimilación y la acomodación que hace el individuo del medio y los objetos; así como de la transformación que hace de sus propios esquemas y entorno (Piaget, 1964;Hartman,1937) hasta los estudios sociales de comportamiento (Builes, Tinnés, Henao,2017) identificando la relación que hay entre el individuo y su medio. En cuanto al concepto de satisfacción laboral, se encuentran estudios llevados a cabo en los que se ponen de manifiesto las variables propias de la percepción de la satisfacción laboral así como su definición, la cual está relacionada con variables psicológicas, sociales y productivas (Herzberg, 1959; Peiró, 1984, Renaud, 2002; Martin, 2008) como trabajo, oportunidades de aprendizaje, salario, variedad, horarios, descansos, condiciones ambientales y de seguridad, prestigio, contactos y desarrollo personal.

Relacionado al tipo de estudio y tipo de diseño de las investigaciones la gran mayoría de los artículos encontrados son de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, aplicadas en diferentes

sectores como: Grupos empresariales (Cortes Ramírez, Juan Alejandro; Pérez Zapata, Julián, 2008; PYMES colombianas: Velásquez Contreras, Andrés, 2005) y Universidades (Fernández, Nelly. Álvarez, Guillermo, 2007).

Estas se enfocan en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas y comportamientos en estudios de caso donde los instrumentos de recolección de información más comunes son: las encuestas, los grupos focales, fichas descriptivas, entrevistas y estudios de caso; así como fuentes de información secundaria: libros y material documental (Cadavid, 2020).

2.1.3 Antecedentes de la adaptabilidad a nivel local

A nivel local según la investigación realizada no se tiene antecedentes ni estudios documentados de empresas que en la ciudad de Ocaña hallan implementado la adaptación organizacional o estudiado.

2.2 Marco contextual

El Almacén Credihogar está ubicado en la calle 12 No 11-45, Ocaña, Norte de Santander, cuya actividad comercial es la venta de electrodomésticos, para el hogar, de otra parte de debe decir que la ciudad de Ocaña es la segunda ciudad del departamento Norte de Santander, registra en la historia de Colombia una significación especial por su aporte a la consolidación de la república. La historiografía de la ciudad de Ocaña, está conformada por libros que relatan, su fundamental concurso a la causa emancipadora, exaltada por el libertador Simón Bolívar al

llamarla “Ocaña Independiente” e igualmente por su contribución al desarrollo comercial de la naciente república en el periodo postindependista (Molina, 2010).

Ocaña surge como un "puerto terrestre" y ruta comercial obligada entre Pamplona, el centro del virreinato y la Costa Caribe a través del Río Magdalena. Su vocación fue básicamente comercial y agrícola, sirviendo de tránsito y distribución en las exportaciones e importaciones que ingresaban al virreinato y la nación, su privilegiada ubicación como punto de unión entre el interior del país y el vecino país de Venezuela. En este artículo se pretende mostrar cómo se operó el comercio internacional en la ciudad de Ocaña, qué circunstancias, empresas y personajes influyeron en su desarrollo, así como los factores que llevaron a su desaparición como actividad comercial generadora de ingresos y fuentes de empleo (Molina, 2010).

2.3 Marco Conceptual

La resiliencia es una virtud que consiste en superar y adaptarte a momentos adversos, con la confianza de que se saldrá adelante a pesar de todas las circunstancias que rodean la vida del ser humano. Dicha resiliencia posee características como las siguientes:

Tener inteligencia emocional, ser tolerante y flexible ante los cambios, ser optimista y ver los obstáculos como oportunidades para aprender y crecer en todo sentido, tener iniciativa, paciencia y perseverancia para lograr lo que se propone, saber comunicar sus inquietudes y siempre buscar rodearse de gente con varias de estas características, puesto que formar un equipo de personas resilientes es fundamental para cumplir proyectos en común (Habitat, 2020).

En cuanto a la adaptabilidad empresarial se debe decir que, desde el mes de marzo del 2020, cambió la vida como se conocía, cambió particularmente la forma de hacer negocios, relaciones comerciales y de sobrevivir como empresas y como profesionales. Casi que, de manera inmediata, prácticamente al día siguiente, se hablaba por todos lados de “reinvención”, concepto que no tenía la suficiente madurez y que solo en algunos casos contaba con un significado conciso y pertinente.

Por esto muchos clientes empezaron a llamar a pedir ayuda ayudará a “reinventarse” y esa solicitud aún no resultaba clara, no se sabía exactamente si ese era el camino. Todos los empresarios se preguntan si es posible reinventar algo que realmente no existía, producto de un proceso juicioso de invención o si la crisis generada por la pandemia era el momento más indicado para inventar los procesos que se llevan en la actualidad (Monique, 2020).

La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) tiene un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas. La estructura productiva de la región presenta una gran heterogeneidad entre los sectores y entre las empresas. Pocas actividades de producción y procesamiento de recursos naturales, algunos servicios de alta intensidad de capital y pocas grandes empresas tienen altos niveles de valor agregado por trabajador, mientras que los demás alcanzan niveles muy bajos de productividad (Cepal, 2020).

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Según Henri Farol, citado por Hall (1981), define a la organización como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, capital y personal” (p. 19).

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y acción y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

La resistencia al cambio representa un estado psicológico crítico de los empleados que afecta al éxito de las iniciativas de cambio que emprende la organización, teniendo en cuenta la capacidad de socavar seriamente las mismas y conducir al fracaso de los proyectos de cambio impulsados desde la dirección (Stewart et al., 2009, Avey et al., 2008, Oreg, 2006, Stanley et al., 2005, Macrì et al., 2002).

En esta vinculación cambio-resistencia precisamente estriba la particular importancia que reviste la comprensión del fenómeno de la resistencia para las organizaciones contemporáneas, que deben afrontar un proceso de cambio continuo y permanente para mantener su posición competitiva en el mercado (Rafferty y Jimmieson, 2009, Grunberg et al., 2008, Giangreco y Peccei, 2005) y reducir los desfases que se producen entre sus objetivos organizativos y sus resultados (Avey et al., 2008).

Ahora bien, los beneficios que el cambio aporta a la organización no necesariamente están en consonancia con los intereses de los empleados que deben implantarlo (Holt et al., 2007, Tichy, 1983), razón que podría justificar la emergencia de comportamientos resistentes. Sin embargo, algunos individuos parecen resistirse incluso a cambios que están en consonancia con sus propios intereses (Oreg, 2003).

2.4 Marco Teórico

Las organizaciones actuales deben enfrentar cada vez más entornos turbulentos, inciertos, cambiantes y desafiantes, desde diversos puntos de vista (económico, tecnológico, social, político, ambiental, etc.). La sociedad de hoy vive en una era de riesgo e inestabilidad y fenómenos como la globalización y las nuevas tecnologías han trastornado el entorno empresarial y han llenado de inquietud a los altos directivos sobre el rumbo futuro de sus compañías (Reeves y Deimler, 2011).

Según Fraga (2014) afirma:

El cambio y la necesidad de adaptación son, por lo tanto, características principales del funcionamiento de las organizaciones y tienen implicaciones tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Las organizaciones deben funcionar con un alto nivel de eficacia y eficiencia para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

Dado que las acciones de adaptación son circunstanciales, las soluciones útiles en el pasado podrían ser modelos pobres para el éxito, la satisfacción y la innovación son los nuevos

desafíos que presenta el medio ambiente. Ahora, el concepto clave es el de la adaptabilidad, de igual forma y soportando la afirmación anterior acerca de las implicaciones sobre quienes hacen parte de la organización, es fundamental tener en cuenta que la capacidad de adaptación no se logrará organizacionalmente sino está incorporada en todos los niveles de la empresa y aquí los líderes juegan un papel muy importante para lograr este objetivo.

Sobre esto, Goldstein, Hazy y Lichtenstein (citados en Boylan y Turner, 2017) afirman que las organizaciones que quieran desarrollarse como adaptativas requieren de líderes que establezcan condiciones que fomenten su propia adaptabilidad y la del resto de las personas, respaldadas por procesos y actividades que permitan comportamientos adaptativos a través de la totalidad de la organización.

Conceptualización de variables o elementos de estudio, Ugarte (2004) define la adaptabilidad laboral como la capacidad de las personas, en la vida económica y en particular en el mercado de trabajo, renunciar a los hábitos y adaptarse a las nuevas circunstancias. Es el proceso en el cual el ser humano debe modificar el comportamiento y hábitos para acoplarse a nuevos procesos para desarrollar la capacidad y acomodarse de forma eficiente y realizar las funciones sin que afecte las actividades, todo esto dependerá de la rigidez de las personas y la empresa, sino como consecuencia creara ineficiencia en lugar de ser eficiencia, la rigidez está relacionada con las estructuras mentales la cual tiene que ver con los miedos y el ego de las personas.

Cambio organizacional Robert (2007) define cambio organizacional como esos procesos que son fruto de la distancia entre los nuevos objetivos de la organización y los objetivos reales de los empleados y se manifiestan en forma de miedo, incumplimiento de funciones, sabotaje, agendas ocultas, etc con respecto al proceso de cambio, a través del tiempo se ha observado que van a surgir diversidad de problemas por las diferentes formas de operar de las industrias por los sistemas, estructuras o procesos que no están bien elaborados o implementados, por tal son fruto del distanciamiento de los objetivos que se hace ver o manifestar a través de la frustración o miedo para la toma de decisiones sustentadas.

Operacionalización de variables o elementos de estudio Las variables o elementos de estudio se operacionalizaron a través de una prueba estandarizada de medición global de adaptabilidad BELL, cuestionario de Adaptabilidad para Adultos, elaborado por Dr. E. Cerdá.

Cuya aplicación es de forma individual a cada integrante del grupo de estudio. También como parte de la investigación se elaboró una escala de Likert informativa que valide y respalde el cambio organizacional en los colaboradores de Cooperativa Salcajá de Quetzaltenango, también este sirvió para identificar y analizar la relación con el proceso de cambio organizacional y adaptabilidad, en el contexto en donde realizan las funciones los colaboradores

Durante las últimas seis décadas, diversos autores han realizado aportes teóricos sobre el tema de adaptabilidad y han propuesto varias definiciones para este concepto. Sin embargo, la revisión literaria sugiere que no hay una única definición ampliamente aceptada para el término. Uno de los primeros autores que habló sobre el tema fue Ashby (1956, citado en González,

2015), quien relaciona la adaptabilidad con “la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta” (p. 71).

Otros de los autores más citados son Hannan y Freeman (1977, citados en González, 2015), los cuales la definen como “el proceso evolutivo de adaptación que asegura que solo sobreviven las organizaciones con mejor desempeño”. Rescatando algunas de las definiciones más completas, tenemos que Vásquez (2010, citado en Frías y Véliz, 2013) define la adaptación como:

La prontitud con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la elasticidad de la organización. El grado de adaptabilidad se refiere a la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que enfrenta (p. 6). Por otro lado, Tillson, et al. (2015, citados en Boylan, y Turner, 2017), la definen como: El grado en que los ajustes son posibles en las prácticas, procesos o estructuras a los cambios proyectados o reales en el clima. La adaptación puede ser espontánea o planificada y llevarse a cabo en respuesta o en anticipación a cambios en las condiciones (p. 185).

Cabe aclarar que el ‘clima’ del que hablan estos autores se refiere al entorno externo que rodea la organización. Incluso, en el ámbito militar (del cual provienen muchos los procesos de Gestión Humana tales como la selección de personal entre otros), se ha abordado ampliamente el tema, principalmente en el Ejército de los EE. UU. En ese sentido, Reed (2012) afirma que: La adaptabilidad implica capacidades cognitivas y de comportamiento con respecto a: (1) mantener la conciencia situacional y reconocer cuándo se necesitan cambios de comportamiento, (2)

cambiar el comportamiento de una manera que produzca un funcionamiento organizacional más efectivo y (3) evaluar el resultado y hacer ajustes adicionales, según sea necesario, para lograr los resultados deseados.

Según Aguado y Cernada (2016) desde el punto de vista del comportamiento organizacional. Estos autores definen la capacidad de adaptación como: La habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el objetivo de hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en su contexto de actuación. Es decir, adaptarse es variar el modo en el que la organización se comporta para lidiar con aquellos cambios que no fueron previstos de forma precisa cuando la organización fue diseñada.

Modelo de Asimilación y Acomodación. Basado en las teorías de Jean Piaget (1896–1980), en el cual se concibe la adaptabilidad como un proceso continuo que tiende hacia el equilibrio entre un agente activo y un entorno dinámico, donde el “agente” activo es la organización. Él considera la adaptación como una actividad, producto de la inteligencia y la conceptualiza como una combinación de dos modos o funciones básicas: asimilación y acomodación. Los supuestos básicos del modelo son:

Las organizaciones son receptivas a sus entornos, los entornos "envían" señales que pueden necesitar respuestas diferentes; y las organizaciones "perciben" señales ambientales y buscan activamente la respuesta correcta.

Modelo de los Cuatro Modos. Es un modelo propuesto por Busquets, Rodon, y Wareham (2009) dentro del marco de las Redes Inteligentes de Negocios o SBNs (por sus siglas en inglés, Smart Business Networks), el cual parte del modelo de Jean Piaget, considerando las funciones de asimilación y acomodación, pero proponen dos modos más de adaptabilidad: las respuestas automáticas (que va antes de la asimilación) y la construcción del entorno (que va después de la acomodación).

Modelo del Proceso de Resolución Creativa de Problemas. O modelo CPSP, propuesto por Basadur y Gelade (2006), los cuales propusieron que la adaptabilidad se puede conceptualizar como un proceso de resolución creativa de problemas de cuatro etapas, donde cada una involucra un tipo diferente de actividad cognitiva. El modelo afirma que los individuos tienen diferentes preferencias para cada etapa y, - 28 - por lo tanto, tienen diferentes "estilos" creativos de resolución de problemas (Basadur, Gelade y Basadur, 2014).

Modelo de la Interacción Adaptabilidad – Innovación. Este modelo propuesto por Tuominen, Rajala y Möller, (2004), establece una fuerte relación entre la adaptabilidad y la innovación. Ellos afirman que la adaptabilidad es afectada por dos antecedentes: la lógica empresarial dominante y la dinámica del entorno y que además contiene un aspecto tecnológico (el modo de tecnología), un aspecto externo (el enfoque de mercado) y un aspecto interno (el diseño organizacional); y finalmente, la adaptabilidad estratégica afecta el nivel de innovación de la organización.

Modelo de Ambidestreza Organizacional. Propuesto por March (1991) y retomado por Tushman y O'Reilly III (1996, citados en Uhl-Bien y Arena, 2018), es uno de los modelos más mencionados en la literatura actual. La premisa básica de la teoría de ambidestreza organizacional dice que, para mantener la adaptabilidad y viabilidad a largo plazo, las organizaciones deben equilibrar la tensión entre la necesidad de innovar y la necesidad de producir.

2.5 Marco Legal

En el presente apartado se muestra normas relacionadas con la creación de empresas y la adaptación a cambios en la organización que promuevan la sustentabilidad y sostenibilidad en pro de la conservación del medio ambiente y desarrollo de la comunidad, involucrando diferentes marcos normativos que rigen las actividades del ente económico.

Según la Constitución Política de Colombia, en el artículo 38 se garantiza el derecho de asociarse libremente para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad (República de Colombia, 2019).

Ley 590 de 2016. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa, con el objetivo de lograr la conservación del medio ambiente. Las entidades integrantes del Sistema Nacional Ambiental, SINA, promoverán, a partir de la vigencia de la presente ley, el desarrollo de proyectos, programas y actividades orientados a facilitar el acceso de las Mipymes, a la producción más limpia, la transferencia de

tecnologías ambientalmente sanas, y el conocimiento y cumplimiento de las normas de protección y conservación del medio ambiente (Congreso de Colombia, 2019).

Ley 1014 de enero 26 de 2017. De fomento a la cultura del emprendimiento.

Son objetivos específicos de la formación para el emprendimiento:

a) Lograr el desarrollo de personas integrales, contribuir al mejoramiento de las capacidades, promover alternativas que permitan el acercamiento de las instituciones y fomentar la cultura de la cooperación y el ahorro.

Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones (Ministerio del Medio Ambiente, 2018).

Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma (Congreso de la República, 2019).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para la presente investigación se utilizó la descripción del estudio, el cual es mencionada por la máxima autoridad metodóloga de Venezuela, como es el especialista Carlos Sabino, quien aporta un concepto del estudio descriptivo, en su libro, el proceso de la Investigación en este menciona que:

“La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos” (Sabino, 2018).

Por otra parte, Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez (2017) al referirse al enfoque cualitativo como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Desde el punto de vista de estos autores, el modelo de investigación cualitativa se puede distinguir por las siguientes características:

La investigación cualitativa es inductiva, ya que se desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos (Blasco & Pérez, 2017).

De otra parte, se debe decir que el alcance de este tipo de investigación cualitativa se mide en dos sentidos: en relación con el conocimiento alcanzado acerca de un problema de investigación y en relación con las aplicaciones prácticas de dicho conocimiento de tal forma que permitan transformar la realidad estudiada.

Como también es conveniente mencionar que se pretende determinar los factores que han influido en la adaptación a nuevos procesos administrativos y comerciales del negocio Credihogar, analizar los retos y comportamiento del área administrativa y comercial, proponer acciones que mejoré los nuevos procesos y exponer un plan de implementación para la propuesta que contribuya a optimizar las condiciones actuales de la empresa, para lo anterior se aplicó una encuesta elaborada por medio de un cuestionario con preguntas cerradas que permitió recolectar la información necesaria para desarrollar los objetivos propuestos.

3.2 Población

La población que se utilizó para el desarrollo de la investigación fue de 10 colaboradores vinculados con la empresa Credihogar en Ocaña, Norte de Santander, información suministrada por la empresa objeto de estudio.

3.3 Muestra

Teniendo en cuenta lo reducida que es la población se utilizó en su conjunto para el progreso de la investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se utilizó la encuesta elaborada por medio de un cuestionario de preguntas con respuesta cerradas, que permitió recolectar la opinión de los encuestados siendo fuente de información indispensable para el desarrollo de los objetivos propuestos para determinar la adaptabilidad en la empresa Credihogar.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de información

Una vez recogida la información por medio del cuestionario, esta fue tabulada y calculadas a través de tablas y figuras, como también se analizó cada una de las preguntas y mostro en el documento con el objetivo de cumplir con la descripción de los resultados obtenidos.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Factores que han influido en la adaptación a nuevos procesos administrativos y comerciales del negocio Credihogar

Para darle cumplimiento al desarrollo del presente objetivo se diseñó e implementó una encuesta en escala de Likert donde se muestra la capacidad dinámica de adaptación en cuanto a las estrategias, intelectualidad y resiliencia que se tiene en la empresa, para lo cual se escogió un método que permitió evaluar las conductas, creencias, valores e ideales de una persona o una población mediante categorías cerradas.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se encuentra una serie de afirmaciones relacionadas con la escala valorativa del nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso de la empresa credihogar. Donde el encuestado seleccionó la opción que se identifica en mayor medida frente al nivel de acuerdo o desacuerdo con el cual considera que se encuentra su empresa en relación con cada afirmación.

Tabla 1

Flexibilidad estratégica

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
Desarrollando acciones conservadoras de impacto reducido en el mercado	8	1	1			
Generando acciones basadas en el análisis de la competencia en el mercado	5	2	1	1	1	
Implementando acciones de innovación y desarrollo diferencial	4	2	1	1	1	1

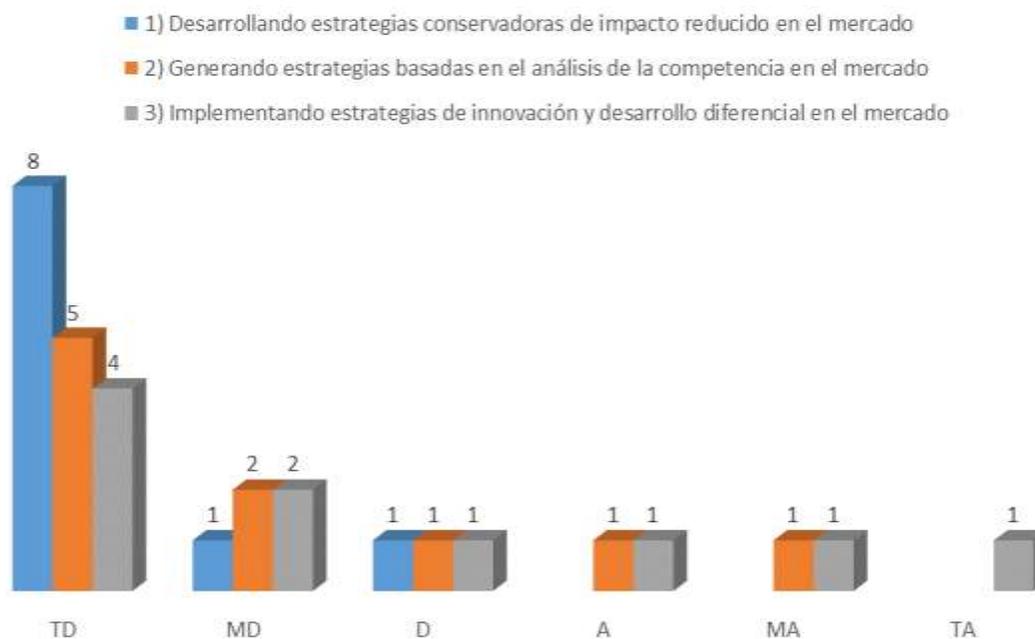
“Tabla 1” “Continuación”

en el mercado

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Credihogar en Ocaña

Figura 1

Flexibilidad estratégica



Nota. La figura contiene los datos relacionados con la flexibilidad estratégica. 2023

En cuanto a la capacidad dinámica de adaptación a la flexibilidad estratégica se debe decir que en la empresa Credihogar de Ocaña, la mayoría de los empleados consideran que no se ha tenido un adecuado desarrollo de acciones que reduzcan el impacto en el mercado, de igual forma no se ha realizado un análisis de las competencias, ni se ha realizado la implementación de innovación para mejorar las condiciones de la entidad.

Lo anterior se puede considerar como una falencia ya que, si la empresa no ha implementado la adaptación a la flexibilidad de las acciones, no podrá crear alternativas que le proporcionen nuevas opciones que ayuden a oxigenar las actuales tácticas, dicha adaptabilidad es necesaria ya que las organizaciones deben tener un alto grado de eficiencia y eficacia con el fin de hacer frente a los retos presentes y futuros.

Desde la acción de adaptación se puede dar solución a modelos que no fueron útiles en el pasado y no aportaron para el desarrollo, satisfacción e innovación a los nuevos retos que plantea el entorno empresarial actual.

Por último, la flexibilidad estratégica, permite que la empresa modifique de forma positiva costumbres para mejorar las actividades y así adoptar de forma idónea acciones que permita la implementación de tecnología e innovación para para modificar proactivamente la naturaleza de sus actividades principales. Este tipo de flexibilidad permite adaptar las acciones actuales, aplicando nuevas tecnologías y renovando los productos principales, entre otras acciones posibles.

Tabla 2

Flexibilidad intelectual

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
Alineada con los parámetros de información y procesos básicos de la organización	7	1	1	1		
Diseñando un sistema de inteligencia organizacional y de adaptación al mercado	5	2	1	1	1	

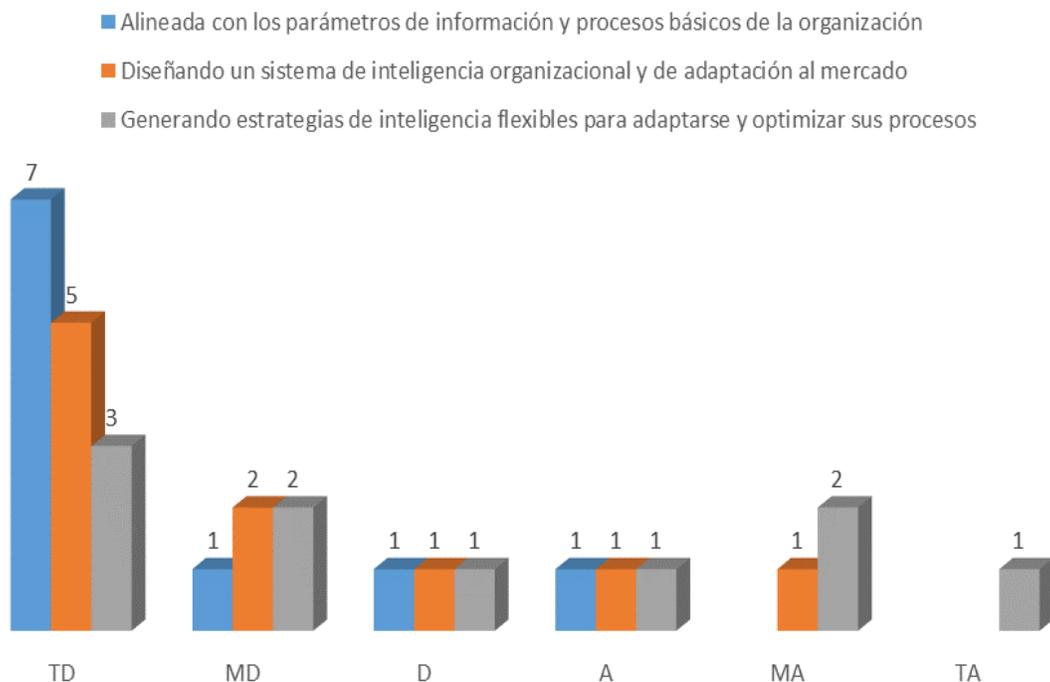
“Tabla 2” “Continuación”

Generando acciones de inteligencia flexibles para adaptarse y optimizar sus procesos	3	2	1	1	2	1
--	---	---	---	---	---	---

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Credihogar en Ocaña

Figura 2

Flexibilidad intelectual



Nota. La figura contiene los datos relacionados con la flexibilidad intelectual. 2023

En cuanto a la flexibilidad intelectual se debe mencionar que en la empresa siete de los diez encuestados manifiestan que no se encuentran alineados los parámetros de información, es decir, no se cuenta con canales adecuados de comunicación que los ayude a lograr un adecuado clima organizacional y mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados.

De otra parte, una cantidad considerable de empleados afirman que no se ha diseñado sistemas de inteligencia organizacional y de adaptación al mercado de hoy en día, siendo esto muy importante para lograr el sostenimiento de la entidad, ya que la inteligencia en los negocios juega un papel muy importante y permite el crecimiento de la demanda del mercado en la ciudad de Ocaña.

Como también, no se ha visto la generación de acciones de inteligencia flexible para adaptarse y optimizar los procesos internos y externos, siendo esto necesario en todos los empleados ya que se debe tener la capacidad de acomodación en la conducta y pensamientos a las situaciones cambiantes e inesperadas o a la capacidad mental de pensar en varios conceptos a la vez.

Siguiendo con la idea, se debe decir que la falencia evidenciada en la empresa en cuanto a la flexibilidad de la inteligencia, puede perjudicar a la entidad ya que las acciones cambiantes en la actualidad debido a la globalización obligan a los empleados a tener flexibilidad y habilidad para la solución de problemas y la generación de alternativas que garanticen el equilibrio mental y de afrontamiento de todo tipo de situaciones cotidianas.

Tabla 3

Resiliencia

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
Ha reducido su interacción y mantiene un nivel estable de participación en el mercado	5	1	1	2	0	1

“Tabla 3” “Continuación”

Ha incorporado soluciones de corto plazo y medidas de "choque" para responder al mercado	3	2	1	2	1	1
Ha implementado un sistema de contingencias de control efectivo de la crisis y retos del mercado	2	4	1	1	1	1

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Credihogar en Ocaña

Figura 3*Resiliencia*

Nota. La figura contiene los datos relacionados con la flexibilidad de la resiliencia. 2023

En cuanto a la flexibilidad de la resiliencia se debe decir que no se ha realizado una reducción de la interacción y no se mantiene un nivel estable de participación en el mercado lo cual es muy perjudicial para la empresa ya que eventualidades como la pandemia del covid-19, obligo a muchas entidades a cambiar costumbres e implementar nuevas acciones para lograr

mantener los negocios en el mercado para lo cual se debe contar con la resiliencia de toda la organización.

De otra parte, se afirma que no se ha visto una incorporación de soluciones de corto plazo y medidas de "choque" para responder al mercado cambiante, al igual que la implementación de un sistema de contingencias de control efectivo de la crisis y retos del mercado, siendo esto perjudicial ya que estas medidas deben tomarse en cuenta para asegurar el normal funcionamiento de la empresa.

Es por todo lo anterior que se evidencia la importancia de motivar la resiliencia en los empleados, ya que los mismos se deben adaptar a los cambios que el mundo globalizado obliga a afrontar, con el objetivo de volver más fuerte el negocio y afrontar las contingencias que se presentan a diario, de igual forma para estos procesos la empresa debe implementar acciones que le ayuden a realizar la planificación de forma óptima, satisfaciendo las necesidades de los clientes y comunidad en general.

Logrando con lo anterior, relaciones favorables en pro de mantener la productividad y el crecimiento de la empresa creación de sinergias ante amenazas como fraudes cibernéticos, terrorismo, errores humanos, pérdidas de datos y eventos desafiantes, facilidad para identificar y asumir el cambio, desarrollo de experiencias y acciones.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se debe decir que los factores que en la actualidad influyen en el área administrativa y comercial en la empresa son relacionados con la estructura

del equipo humano, adecuada toma de decisiones, cultura organizacional, sistema de información y tecnología productiva, al igual que la flexibilidad en las horas de trabajo, compensaciones, espacios, dirección democrática, toma de decisiones, identidad de la organización, sistema de producción adecuado y productividad flexible, para lograr una adecuada adaptación a los procesos de la entidad.

Por lo tanto, se debe mencionar que, aunque en la empresa Credihogar se cuenta con flexibilidad estratégica que es la habilidad para reposicionarse en el mercado, cambiar sus planes o dismantelar sus acciones actuales, al igual que la flexibilidad intelectual, entendida como el aprender a aprender y ser capaz de ser flexible en la forma de aprender. Esto incluye el cambio de acciones para una toma de decisiones óptima y resiliencia que es la capacidad de adaptarse a los cambios, aprender de ellos y saber crecer ante las dificultades.

4.2 Análisis de los retos y comportamiento del área administrativa y comercial de Credihogar en cuanto a la adaptación de nuevos procesos administrativos y comerciales

En cuanto a los retos y comportamientos que se presentan en el área administrativa y comercial de la empresa Credihogar, se debe mencionar que al respecto autores como Idalberto Chiavenato afirman que el diseño organizacional planificado requiere modificaciones constantes, ya que la cultura y estructura cambia con las exigencias del mercado.

Por lo tanto, la labor empresarial se puede decir que es muy compleja y debe ir cambiando actitudes, valores, comportamientos y la estructura organización, con el objetivo de

sortear las nuevas necesidades del mercado, por lo tanto, se debe manejar la flexibilidad en los puestos de trabajo, alineados con las acciones y evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales (Kazilari, 2017).

Teniendo en cuenta las teorías administrativas y con relación a los teóricos antes mencionados, se debe mencionar que, el saber adaptarse es muy importante ya que los cambios que se tienen de forma constantemente obliga a que el recurso humano implemente acciones para hacer frente a las diferentes problemáticas que a diario se vive en el ámbito empresarial, es por esto que el tener la capacidad de acomodarse a las diferentes situaciones les permitirá responder ante cualquier situación difícil que se pueda llegar a presentar en las labores diarias de la organización.

Tabla 4

Capacidad dinámica de adaptación en liderazgo

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
Cuenta con un nivel de liderazgo tradicional y un reconocimiento básico en su sector	5	2	1	1	1	
Es reconocida por su liderazgo y posicionamiento en proceso creciente dentro del sector	1	3	3	1	1	1
Tiene un alto nivel de liderazgo, posicionamiento e innovación consolidado en el sector	2	4	1	1	1	1

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Credihogar en Ocaña

Figura 4*Capacidad dinámica de adaptación en liderazgo*

Nota. La figura contiene los datos relacionados con la capacidad dinámica de adaptación en liderazgo. 2023

Relacionado con la capacidad dinámica de adaptación en liderazgo se debe mencionar que la mayoría de encuestados afirman que no se cuenta un nivel de liderazgo tradicional y un reconocimiento básico en su sector, ya que no se han dado a la tarea de implementar acciones eficientes que les ayude a mejorar dicho aspecto.

En cuanto al alto nivel de liderazgo e innovación consolidado en el sector, se debe mencionar que se tiene posicionamiento por los años que lleva de servicio a la comunidad, lo que

le ha servido para que los clientes los reconozco como una empresa seria al servicio de la comunidad.

Tabla 5

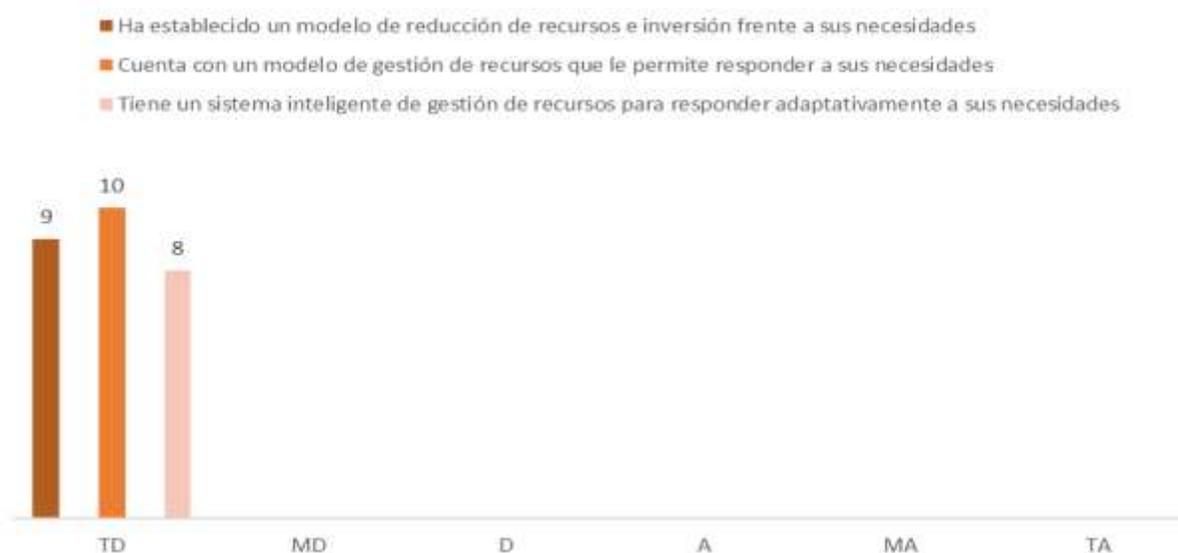
Capacidad dinámica de adaptación a los recursos

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
Ha establecido un modelo de reducción de recursos e inversión frente a sus necesidades	9					
Cuenta con un modelo de gestión de recursos que le permite responder a sus necesidades	10					
Tiene un sistema inteligente de gestión de recursos para responder adaptativamente a sus necesidades	8					

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Credihogar en Ocaña

Figura 5

Capacidad dinámica de adaptación a los recursos



Nota. La figura contiene los datos relacionados con la capacidad dinámica de adaptación a los recursos. 2023

La capacidad de adaptación a los recursos se debe decir que está se encuentra relacionada con el propósito de analizar la necesidad de las empresas de renovar sus competencias, a fin de lograr que estén acordes con el entorno cambiante, del cual hacen parte.

Es por esto que se debe recordar que las capacidades de adaptación tienen origen en un proceso de evolución a través de diferentes medios, pero finalmente obtendrán los mismos atributos claves (Garzón, 2015). Por tanto, es posible afirmar que el estudio de dichas capacidades se produce de forma simultánea con el logro de competitividad de las empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo a las respuestas dadas por los encuestados en la empresa Credihogar, se puede decir que no se ha establecido un modelo de reducción de recursos e inversión frente a sus necesidades, de igual forma no se cuenta con un modelo de gestión de recursos que le permite responder a sus necesidades y no se tiene un sistema inteligente de gestión de recursos para responder adaptativamente a sus necesidades que posee la entidad.

Tabla 6

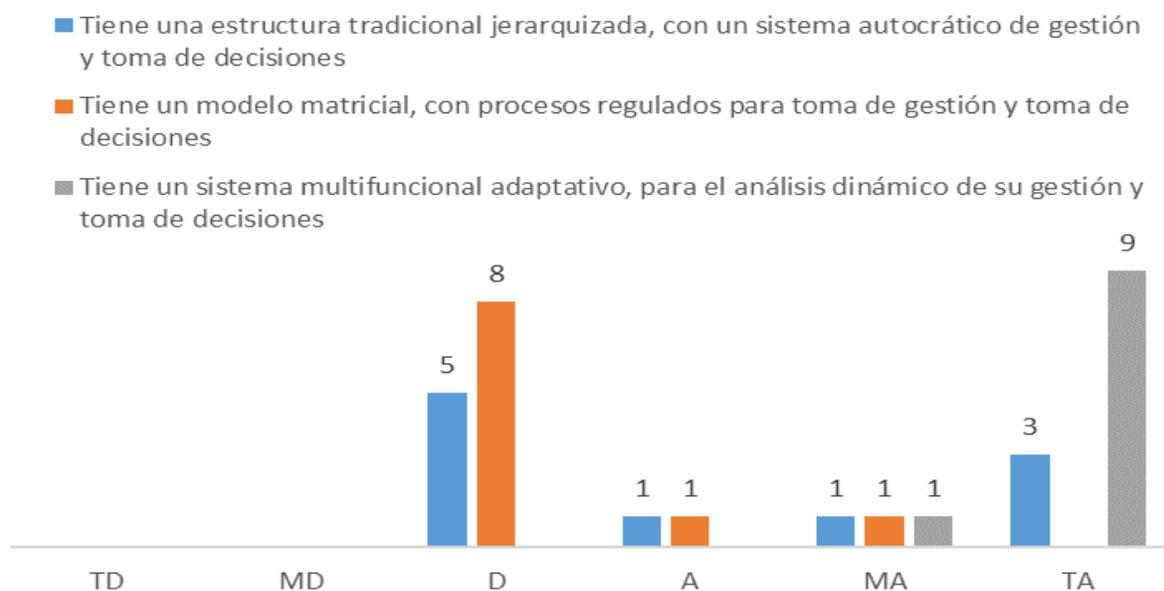
Capacidad dinámica de adaptación de la gobernabilidad

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
Tiene una estructura tradicional jerarquizada, con un sistema autocrático de gestión y toma de decisiones			5	1	1	3
Tiene un modelo matricial, con procesos regulados para toma de gestión y toma de decisiones			8	1	1	
Tiene un sistema multifuncional adaptativo, para el análisis dinámico de su gestión y toma de decisiones					1	9

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Credihogar en Ocaña

Figura 6

Capacidad dinámica de adaptación de la gobernabilidad



Nota. La figura contiene los datos relacionados con la capacidad dinámica de adaptación de la gobernabilidad. 2023

La buena gobernanza debe estar incorporada en el buen comportamiento y en el buen criterio de aquellos que son encargados de administrar una organización. Cuando se desarrolla de forma adecuada la dirección empresarial, se crea un ambiente honesto y transparente que promueve estructura en la planificación y agilidad de la ejecución. Además, se incentiva a los miembros de los socios a dedicar dinero a la corporación para innovar y crecer (Schroeder, 2017).

La gobernanza corporativa puede referirse a cualquiera de las políticas y procesos que controlan una empresa. Son las acciones que ayudan a la corporación a avanzar hacia sus

objetivos, evitando conflictos y crisis, con miras al crecimiento y al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio que lo diferencien de la competencia y mantengan la reputación de la organización.

La mayoría de los encuestados afirman que la empresa tiene una estructura tradicional jerarquizada, con un sistema autocrático de gestión y toma de decisiones, al igual que se toman decisiones, pero no poseen un sistema multifuncional adaptativo, para el análisis dinámico de su gestión y toma de decisiones, lo que les perjudica en la labor realizada ya que, la adaptación a los nuevos cambios a nivel empresarial, ha obligado a desarrollar habilidades para contrarrestar las exigencias del medio empresarial actual.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se debe mencionar los desafíos y comportamientos que deben afrontar las empresas en la actualidad, como son la incertidumbre sobre el futuro, es decir ser capaz de predecir las tendencias de los clientes y las tendencias del mercado.

La gestión financiera, que se relaciona con el panorama general y el pensamiento estratégico que se deben tener en las organizaciones, el desempeño que es parte fundamental para lograr alcanzar los objetivos empresariales, cumplir las normas, ya que el mercado cada día va cambiando al igual que la tecnología, la que se debe aprovechar para mejorar los procesos.

De otra parte, se debe trabajar en mejorar el servicio al cliente, ya que los clientes esperan que el servicio de atención al cliente sea óptimo, al igual que mantener la reputación o buen

nombre de la entidad y lograr implementar acciones para mejorar la adaptación a los nuevos cambios que el mundo actual demanda.

4.3 Acciones que mejoré la adaptabilidad de la empresa Credihogar a los nuevos procesos administrativos y comerciales

La adaptación de una empresa a los cambios debe estar estructurada por parámetros que se deben manejar y poner en relación con el entorno.

Por lo tanto, teniendo en cuenta a los resultados de las encuestas se puede mencionar áreas de la planeación estratégicas dentro de los procesos administrativos y comerciales de la empresa Credihogar, donde se hace necesario mejorar las capacidades dinámicas de adaptación tales como: flexibilidad estratégica, intelectual, resiliencia, liderazgo, recursos y gobernabilidad; que presentan oportunidades de mejora.

Tabla 7

Áreas clave de mejora

Dimensión	Área de oportunidad	Área clave en la organización
Flexibilidad estratégica	Desarrollar el departamento de innovación	Gerencial
Flexibilidad intelectual	Implementación de capacitaciones	Dirección Gestión humana
Gobernabilidad	Implementar nuevas estructuras gubernativas	Gerencial
Liderazgo	Fomentar procesos de	Gerencial

“Tabla 7” “Continuación”

	innovación	
Recursos	Accesos a créditos con el sector financiero	Dirección financiera
Resiliencia	Identificación de nuevos mercados, para amortiguar posibles variaciones en la economía local	Dirección de mercadeo

Nota. Autor de la investigación

Propuesta de acciones. En la empresa Credihogar se debe tener claridad en cuanto a las necesidades de sus clientes están en constante cambio. Por tanto, es necesario que toda organización procure desarrollar un departamento de innovación.

Capacitación a cada uno de los empleados con relación al puesto al que pertenece, a partir de esto, se proponen planes de trabajo para mejorar de forma óptima los conocimientos y las destrezas disponibles en todas las áreas de la organización, las capacitaciones deben difundir, las prácticas de la compañía para afianzar políticas y acciones.

Implementar nuevas estructuras gubernativas dentro de la empresa de cualquier tipo, es menester, tener en claro que los procesos de globalización y cambio a nivel organizacional han evolucionado los modelos gubernativos verticales, hacia modelos horizontales. Los modelos de organización horizontales buscan eliminar la naturaleza jerárquica y aplanar el poder. La implementación de una estructura horizontal de éxito debe permitirle a cada miembro del sistema tener una perspectiva única y optimizar el trabajo en equipo para alcanzar el objetivo común de la empresa.

Mejorar los procesos de innovación y capacitación los cuales se harán mas notoria en tanto al personal, debido a que el buen manejo de procesos de comunicación afianza en el equipo las políticas y acciones emitidas por la gerencia.

Los reglamentos internos deben estar orientados a incentivar la creación de procesos automatizados bajo el concepto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo cual propenda por la creación de conocimiento en la organización y se convierta en una acción que permita fortalecer la toma de decisiones desde los diversos niveles jerárquicos de la empresa y estandarizar todas sus actividades.

4.4 Plan de implementación para las acciones propuesta que contribuya a optimizar las condiciones actuales de la empresa en cuanto a la adaptabilidad de nuevos procesos que ofrece el mercado

Las acciones que desarrollan las organizaciones son un pilar fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá el éxito de la gestión empresarial. Es de gran importancia que las organizaciones puedan identificar las acciones más eficaces para competir eficientemente en los mercados.

Tabla 8*Implementación de acciones*

Acciones	Objetivo	Actividades	Meta	Responsable	Impacto esperado
Predecir los cambios del mercado, y así, ofrecer soluciones incluso antes que los clientes puedan percibir el producto o servicio que necesite	Conocer las necesidades de sus clientes	Realizar gestión investigativa, para identificar el comportamiento real del mercado	Anual	Jefe del área comercial	Generar productos diferenciadores que satisfagan las necesidades de los clientes
Capacitación a cada uno de los empleados con relación al puesto al que pertenece	Lograr capacitar a los empleados en sus funciones y perfil del cargo	Definir en principio un modelo de innovación. Desarrollar proyectos de investigación que abarquen aspectos internos de la organización y aspectos externos del mercado	Trimestral	Jefe del área de talento humano	Mayor trazabilidad del producto y eso a su vez permite mejorar los procedimientos que realiza el personal
Implementar nuevas estructuras gubernativas	Alcanzar los objetivos y metas de la empresa por medio de una	Capacitar al recurso humano para lograr la transparencia, la integridad, legalidad,	Semestral	Gerente	La organización se adapta más fácil a los cambios

“Tabla 8” “Continuación”

	buena dirección empresarial	políticas sólidas, participación, rendición de cuentas, capacidad de respuesta, así como la ausencia de corrupción.			
Utilizar la tecnología de la información y comunicación	Incentivar y vincular a los empleados en todo lo relacionado a la innovación y la tecnología.	Capacitar a los empleados en las nuevas tecnologías Motivar el uso de la tecnología para lograr los objetivos empresariales y la protección de recursos tecnológicos de la entidad	Trimestral	Jefe del área de talento humano	Creación de ventajas competitivas con base a los procesos de innovación y desarrollo (I+D)

Nota. Fuente autor de la investigación

Para implementación de las acciones se propone la metodología de Kaplan y Norton, la cual se resume en la siguiente explicación de las cinco fases.

Fase 1. Teniendo en cuenta los factores que han influido en la adaptación a nuevos procesos administrativos y comerciales del negocio Credihogar y los retos y comportamiento en cuanto a la adaptación de nuevos procesos, se deben aplicar acciones que ayuden a mejorar la problemática de la entidad en cuanto a la falta de adaptación.

Fase 2. La acción se presenta al gerente de la empresa, mostrando el objetivo de la misma y medidas que puedan comunicarse claramente a toda la organización.

Fase 3. Planificación de las operaciones, se aterrizan los planes en planes operativos de detalle, seleccionando y priorizando proyectos, según su impacto en la acción, distinguiendo las mejoras de procesos.

Fase 4. Monitoreo y Aprendizaje, se trata de establecer si la acción está bien encaminada y si su ejecución avanza a la velocidad y “ritmo” esperados, este monitoreo claramente consta de dos categorías, las operativas y las acciones, a las cuales hay que generar su propio espacio.

Fase 5. Comprobación y Adaptación de la acción, en la cual es fundamental la validación de la rentabilidad de la acción ejecutada, ya que muchas veces solo nos aplicamos a la implantación de la acción sin revisar si ella está arrojando los resultados esperados.

Capítulo 5. Conclusiones

En cuanto a los factores que han influido en la adaptación a nuevos procesos administrativos y comerciales del negocio Credihogar, se debe mencionar que las directivas de la empresa deben tener en cuenta el recurso humano como activo fundamental para el logro de los objetivos empresariales.

De acuerdo a los retos y comportamiento del área administrativa y comercial de Credihogar en cuanto a la adaptación de nuevos procesos administrativos y comerciales, se debe recordar que es importante, tener en cuenta la gestión del cambio para responder con flexibilidad a los cambios que ocurren en el entorno y adaptarse con facilidad a nuevas realidades del mercado.

Se propusieron acciones con el objetivo de brindar acciones que le permita a la empresa mejorar la adaptabilidad a los nuevos procesos administrativos y comerciales y así asegurar su permanencia en el mercado local.

Por último, se propuso un plan de implementación para la acción propuesta que contribuya a optimizar las condiciones actuales de la empresa en cuanto a la adaptabilidad de nuevos procesos que ofrece el mercado, lo anterior con el objetivo de lograr las metas propuestas en las tácticas.

Capítulo 6. Recomendaciones

En cuanto a la determinación de los factores que han influido en la adaptación a nuevos procesos administrativos y comerciales del negocio Credihogar, se debe sugerir estar en constantes estudios para poder analizar las nuevas necesidades del mercado donde se desarrollan las actividades comerciales.

De igual forma es necesario continuar con el análisis de los retos y comportamiento del área administrativa y comercial de Credihogar en cuanto a la adaptación de nuevos procesos administrativos y comerciales, con el objetivo de brindar a la comunidad los servicios y productos demandados y satisfacer las necesidades cambiantes de los mismos.

Se sugiere tener en cuenta la acción propuesta con el fin de lograr la adaptabilidad de la empresa Credihogar a los nuevos procesos administrativos y comerciales.

Por último, se sugiere tener en cuenta el plan de implementación propuesto para la acción, con objetivo de contribuir a la optimización de las condiciones actuales de la empresa en cuanto a la adaptabilidad de nuevos procesos que ofrece el mercado.

Referencias

- ANIF. (2018). Obtenido de Los servicios Financieros Digitales en América Latina.
- Avey y col., 2008
 JB Avey , TS Wernsing , F. Luthans
 ¿Pueden los empleados positivos ayudar a un cambio organizacional positivo? Impacto del capital psicológico y las emociones en actitudes y comportamientos relevantes
- Blasco, J., & Pérez, J. (2017). *Metodologías de investigación en educación física y deportes: ampliando horizontes*. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/12270>.
- Bolaños, L. (21 de Enero de 2019). *Estos son los bancos que lideran el sector por tener la mayor oferta digital en el país*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/bancolombia-bbva-y-scotiabank-colpatria-son-los-de-mayor-oferta-digital-en-el-pais-2817642>.
- Cabarcas, A. (2018). *La adaptabilidad organizacional como respuesta al entorno de competencia de las microempresas del sector veterinario*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Cadavid, E. (2020). *Formas de adaptación al cambio organizacionla de un grupo de jefes*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12636/ErikaJohana_CadavidSierra_2018.pdf;jsessionid=7F3958615D633B4F3BDB69B616A5CB1B?sequence=2.
- Cepal. (2 de Julio de 2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf.
- Congreso de Colombia. (2019). *Ley 590 de 2016*. Bogotá: Gaceta de la república.
- Congreso de la República. (2019). *Ley 1581 de 2012*. Bogotá: Gaceta de la república.
- Cordoba, C. (2014). *El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo segun la OIT*. Lima: Universidad de Piura.
- De la Torre, R. (16 de Septiembre de 2019). *Siete desafíos del comercio de muebles en 2020-2025*. Obtenido de <http://masmadera.net/desafios-del-comercio-de-muebles/>.
- Gonzalez, A. (10 de Julio de 2020). <https://acis.org.co/portal/content/noticiasdelsector/la-importancia-de-la-adaptabilidad-y-resiliencia-en-las-empresas-para-superar-la-covid-19>. Obtenido de La importancia de la adaptabilidad y resiliencia en las empresas para superar la COVID-19.

- Habitat. (16 de Abril de 2020). *¿Qué es resiliencia? Características e importancia en la vida y el trabajo*. Obtenido de <https://www.afphabitat.com.pe/aprende-de-prevision/desarrollo/que-es-resiliencia/>.
- Herrera, J. (2018). *Los Bancos y las Nuevas Tecnologías*. Santiago: Universidad de Chile.
- Holt y col., 2007
DT Holt , AA Armenakis , HS Feild , SG Harris
Preparación para el cambio organizacional: el desarrollo sistemático de una escala
- Innovayaccion. (1 de Noviembre de 2020). *“La adaptabilidad de una empresa la determinan su acción y su estructura”*. Obtenido de <https://innovayaccion.com/blog/la-adaptabilidad-de-una-empresa-la-determinan-su-acción-y-su-estructura>.
- Lizarazoa, C. G. (12 de Agosto de 2016).
http://www.oiss.org/acción/IMG/pdf/Breve_historia_sobre_la_salud_ocupacional_en_Colombia1.pdf. Obtenido de Historia de la seguridad industrial en Colombia.
- Macrì et al., 2002
DM Macrì , MR Tagliaventi , F. Bertolotti
Una teoría fundamentada de la resistencia al cambio en una organización pequeña.
- Ministerio de trabajo. (2014). *Sistema de gestión d la seguridad y salud en el trabajo SG-SST*. Bogotá: Grupo de capacitación y bienestar laboral.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2018). *Ley 99 de 1993*. Bogotá: Gaceta de la república.
- Ministerio del trabajo. (2014). *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST* . Bogotá: Subdirección de Gestion del Talento Humano.
- Molina, F. (2010). *200 años del comercio en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/200-anos-comercio-colombia-luisfernando-v>.
- Monique, R. (2020). *La Adaptabilidad como acción en las Organizaciones*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/empresas/liderazgo/la-adaptabilidad-como-acción-en-las-organizaciones/>.
- Moros, M. (2019). *Impacto de las nuevas tecnologías en la calidad de servicio del sector bancario y su influencia en la satisfacción del cliente*. España: Universidad de Deusto.
- Pino, L. (2019). *Adopción de la tecnología Blockchain en el sector financiero colombiano*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana .

Prevencionar.com. (13 de Agosto de 2012). *La importancia de los sistemas de seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de <http://prevencionar.com/2012/08/13/la-importancia-de-los-sistemas-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>.

Procolombia. (21 de Febrero de 2019). <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>. Obtenido de Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas oportunidades.

Rafferty y Jimmieson, 2009

Rafferty, AE, Jimmieson, NL (2010): Clima de cambio en equipo: un análisis a nivel de grupo de las relaciones entre la información sobre el cambio y la participación en el cambio, los factores estresantes del rol y el bienestar. *Revista europea de psicología del trabajo y las organizaciones*, 19, 551-586.

República de Colombia. (2019). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Documento nacional.

Revista Dinero. (2017). *Sector de la construcción espera un repunte para el segundo semestre*. Bogotá.

Robledo, A. (2018). *Configuración estratégica en el mercado de las mascotas*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Sabino, C. (2018). *El proceso de investigación*. Bogotá: Ed. Lumen.

Sánchez, E. R. (2017). *Diseño de un modelo de gestión de seguridad de la información en el área de talento humano de la secretaria de educación*. Arauca: Institución Politecnico Gran Colombiano. Obtenido de <http://repository.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1039/diseño%20de%20un%20modelo%20de%20gestión%20de%20la%20seguridad%20de%20la%20información%20en%20el%20á....pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

S. Oreg. 2006. Personalidad, contexto y resistencia al cambio organizacional
Revista Europea de Psicología de las Organizaciones, 15 (2006) , pp. 73 - 101

Solivellas, B. (18 de Marzo de 2021). *Adaptabilidad: qué es y cómo fomentarla entre tus equipos*. Obtenido de https://www.homuork.com/es/adaptabilidad-que-es-y-como-fomentarla-entre-tus-equipos_345_102.html.

Stewart y col., 2009

WH Stewart , RC May , DJ McCarthy , SM Puffer
Una prueba de la validez de medición de la resistencia al cambio de escala en Rusia y Ucrania

Together Now. (9 de Octubre de 2020). *A pesar de la pandemia, el sector del mueble produce en niveles cercanos a su capacidad de máxima*. Obtenido de

<https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2020/10/a-pesar-de-la-pandemia-el-sector-del-mueble-produce-en-niveles-cercanos-a-su-capacidad-de-maxima>.

Uribe, J. (2019). *El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_nota_1023.pdf.

Apéndice

Apéndice A. Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Credihogar ubicada en Ocaña.

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña
 Maestría en Administración de Empresas

Objetivos. Incrementar la capacidad de adaptabilidad de Credihogar mediante una acción de mejora de su desempeño administrativo y comercial

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la escala valorativa del nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso de la empresa credihogar. Por favor lea cada una de las afirmaciones y seleccione la opción que se identifica en mayor medida frente al nivel de ACUERDO o DESACUERDO con el cual considera que se encuentra su empresa en relación con cada afirmación, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Total Desacuerdo (1) / Moderado Desacuerdo (2) / Desacuerdo (3) Acuerdo (5) / Moderado Acuerdo (5) / Total Acuerdo (6)

CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
1) Desarrollando acciones conservadoras de impacto reducido en el mercado						
2) Generando acciones basadas en el análisis de la competencia en el mercado						
3) Implementando acciones de innovación y desarrollo diferencial en el mercado						

CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: FLEXIBILIDAD INTELECTUAL

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
4) Alineada con los parámetros de información y procesos básicos de la organización						
5) Diseñando un sistema de inteligencia organizacional y de adaptación al mercado						
6) Generando acciones de inteligencia flexibles para adaptarse y optimizar sus procesos						

CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: RESILIENCIA

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
7) Ha reducido su interacción y mantiene un nivel estable de participación en el mercado						
8) Ha incorporado soluciones de corto plazo y medidas de "choque" para responder al mercado						
9) Ha implementado un sistema de contingencias de control efectivo de la crisis y retos del mercado						

CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: LIDERAZGO

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
10) Cuenta con un nivel de liderazgo tradicional y un reconocimiento básico en su sector						
11) Es reconocida por su liderazgo y posicionamiento en proceso creciente dentro del sector						
12) Tiene un alto nivel de liderazgo, posicionamiento e innovación consolidado en el sector						

CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: RECURSOS

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
13) Ha establecido un modelo de reducción de recursos e inversión frente a sus necesidades						
14) Cuenta con un modelo de gestión de recursos que le permite responder a sus necesidades						
15) Tiene un sistema inteligente de gestión de recursos para responder adaptativamente a sus necesidades						

CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: GOBERNABILIDAD

CONCEPTOS	TD	MD	D	A	MA	TA
16) Tiene una estructura tradicional jerarquizada, con un sistema autocrático de gestión y toma de decisiones						
17) Tiene un modelo matricial, con procesos regulados para toma de gestión y toma de decisiones						
18) Tiene un sistema multifuncional adaptativo, para el análisis dinámico de su gestión y toma de decisiones						