Estrategias de supervivencia empresarial ante la pandemia del COVID 19: Caso de estudio Compensar caja de compensación familiar área Recreación y Deportes

Yerlin Dayhana Rodríguez Guerrero

Francy Soreth Vásquez Castro

Administración de Empresas, Fundación Universitaria Compensar

Proyecto fin de grado Para Facultad de Administración empresas. De investigación Final

Alexandra Córdoba Heredia

Bogotá D.C 29 de agosto del 2023

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

Tabla de Contenido

Pág.

Introducción 4

Descripción del Problema 6

Pregunta problema 10

Objetivos 10

Objetivo general 10

Objetivos específicos 10

Marco Referencial 11

Marco Teórico 11

Tipo de crisis a nivel laboral 15

Estrategias utilizadas historicamente para gestionar la crisis 17

Adaptacion y Resilencia Organizacional ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Transformacion digital ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gestion al cambio organizacional 3019

Estrategias al cambio 3023

Beneficios de las estrategias al cambio 3025

Sobre el caso de estudio COMPENSAR 3026

Descripcion del personal en el departamento Recreacion y Deportes 3029

Diseño de la Investigación 3030

Enfoque metodologico 30

Recolección de la información 30

Planteamiento de la Metodologia 31

Escala likert 31

Estudio de caso Sampieri 31

Selección de participantes 32

Validacion de Resultados..... 33

Resultados de la Investigación..... **¡Error! Marcador no definido.** 45

Conclusiones..... **¡Error! Marcador no definido.** 50

Referencias Bibliograficas..... 52

Lista de figuras **Pág.**

Figura 1. Estadisticas del COVID-19 19

Figura 2. Estadisticas del COVID-19 19

Figura 3. Estructura Preguntas orientadoras de la primera seccion de las entrevistas..... 34

Figura 4. Estructura Preguntas orientadoras de la segunda seccion de las entrevistas **¡Error! Marcador no definido.** 34

Figura 5. Nube de palabras primera seccion de preguntas. 45

Figura 6. Nube de palabras segunda seccion de preguntas. 46

Figura 7. Estrategias utilizadas en la pandemia por las empresas ..... **¡Error! Marcador no definido.** 47

Lista de Tablas **Pág.**

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Introducción

La pandemia de COVID-19, que repentinamente afectó a los sistemas sociales y económicos, ha presentado un campo de pruebas sin precedentes y de enormes retos para el mundo empresarial mundial. La crisis sanitaria no solo ha amenazado la salud mundial, sino que también ha disminuido las perspectivas para el sector privado y socavado los avances logrados en los últimos años en la reducción de la pobreza y la promoción de la prosperidad compartida. Este contexto ha llevado a una profunda reflexión y reevaluación de las estrategias de supervivencia y continuidad de las empresas de los países desarrollados y en desarrollo, cuyas

perspectivas de crecimiento enfrentan actualmente numerosos desafíos debido a la incertidumbre y la pandemia.

Muchas empresas estaban afrontando estos desafíos reinventándose estratégicamente, introduciendo nuevas líneas de negocio, encontrando nuevas fuentes de financiación y fortaleciendo la unidad entre los equipos a través de alternativas como el trabajo remoto. A medida que las restricciones impuestas para reducir la propagación del virus se van suavizando gradualmente, las organizaciones enfrentan nuevos desafíos. Esto incluye la necesidad de retener y atraer talento mientras se reestructuran las organizaciones, se gestiona eficazmente el trabajo desde casa y se renegocian los compromisos financieros para mantener la salud financiera.

Este escenario crítico, a pesar de sus múltiples obstáculos, también se presenta como un terreno fértil para la transformación y la revisión de los modos prevalecientes de pensar y actuar dentro del ámbito empresarial. La crítica situación ofrecido una oportunidad inaudita para reformular y adaptar estrategias, una tarea que no es sencilla dado el torbellino de acontecimientos y la relativa escasez de información completa acerca del fenómeno que ha trastornado nuestras existencias y modos de vida.

La presente investigación, por tanto, aspira a explorar en profundidad las estrategias y tácticas adoptadas por las empresas para sobrevivir en algunos casos, prosperar en medio de la pandemia. Tomaremos como caso de estudio específico a la Caja de compensación Compensar, una entidad que ha navegado por las turbias aguas de la crisis, cerrando sus centros físicos y sosteniéndose a lo largo del tiempo mientras cumplía con sus obligaciones de nómina y responsabilidades contractuales civiles.

Esta indagación en la sostenibilidad y estrategias de supervivencia empresarial en un periodo pandémico se impulsa con el objetivo de descifrar y comprender los mecanismos, ajustes

y políticas que han permitido a las empresas, abarcando sectores tan diversos como manufactura o servicios sortear los obstáculos emergentes de esta crisis global. Con la mirada puesta en el futuro, este trabajo busca también sentar las bases para futuras deliberaciones y aprendizajes que permitan estar mejor preparados ante eventuales crisis similares.

Descripción del Problema

Según Banco Mundial (2021) en su artículo Tres años después de la pandemia de Covid-19, la mayoría de las empresas de todo el mundo están sintiendo el impacto, aunque la escala del impacto varía, incluso dentro de la misma jurisdicción o sector. La información de encuestas empresariales realizadas en más de 60 países nos permite comprender las causas de este cambio y cómo esta información puede ser útil en el desarrollo de la política. Las empresas experimentaron notables desafíos en comparación con los niveles previos a la pandemia.

Por otro lado, según Banco Mundial (2021) en su artículo hubo una rápida adaptación a las soluciones digitales, especialmente notable en los países más pobres y las empresas más pequeñas. Sólo el 34% de las empresas aumentó su uso de Internet, redes sociales y plataformas

digitales para resolver problemas emergentes. Además, sólo el 17% de las empresas invirtieron en nuevo hardware, software o soluciones digitales. Vale la pena señalar que el apoyo público a las iniciativas digitales es débil, especialmente donde más se necesitaba, en los países más pobres y las empresas más pequeñas.

Según Colombia (2020) considera En el contexto de la crisis del Covid-19, se ha llamado la atención sobre diversos costes económicos y sociales que afectaban significativamente a personas y empresas. En Colombia, la crisis ha tenido graves consecuencias para la fuerza laboral, provocando la pérdida de puestos de trabajo en el período examinado yuna alta tasas de desempleo. Según Banco Mundial (2021) afirma que los sectores más afectados, que representaron el 70% de la pérdida total de empleos, fueron el comercio, la manufactura, las artes y la construcción.

Colombia (2020) dice:

> Los trabajadores más vulnerables son aquellos, en su mayoría independientes, que forman parte de sectores no prioritarios y no fácilmente adaptables a las nuevas condiciones de trabajo. Una buena parte de ellos están en sectores de comercio de bienes no agrícolas o prestadores de servicios no prioritarios, tales como hoteles, bares y restaurantes. (P.11)

De acuerdo a Colombia (2020) se evidencio que las cifras analizadas en este estudio han indicado que los impactos de la pandemia afectaron particularmente el empleo, ya que muchas empresas no podran hacer el pago de la nomina por la situacion de liquidez de las empresas, que esto puede verse agravado por dificultad para acceder a nuevos préstamos; y empresas centradas

en la exportación. Estos sectores que se vieron fácilmente afectados por las órdenes de cuarentena obligatoria.

Teniendo en cuenta el contexto presentado, surge como imperativo construir un registro de las vivencias y estrategias que las empresas han desplegado con el objetivo de perseverar en el ámbito empresarial, en medio de la crisis suscitada por la pandemia. La esencia de este estudio recayó en indagar profundamente acerca de las tácticas específicas que han sido implementadas con el fin de asegurar la supervivencia empresarial, especialmente considerando que la adaptabilidad y resiliencia organizacional se han convertido en piezas claves para la continuidad de las operaciones en un entorno saturado de desafíos e incertidumbres.

Por ende, la investigación propuesta se orientó a explorar, en uno de los departamentos de la caja de compensación familiar COMPENSAR, cuáles han sido esas estrategias cruciales que se han desplegado con el propósito de sortear las adversidades presentadas durante este periodo crítico. La elección de COMPENSAR como foco de estudio no es arbitraria, sino que buscó revelar las dinámicas internas y decisiones estratégicas de una entidad que, por su naturaleza y alcance de impacto en la sociedad, podría proporcionar elementos valiosos respecto a las maniobras organizacionales efectivas en contextos de crisis.

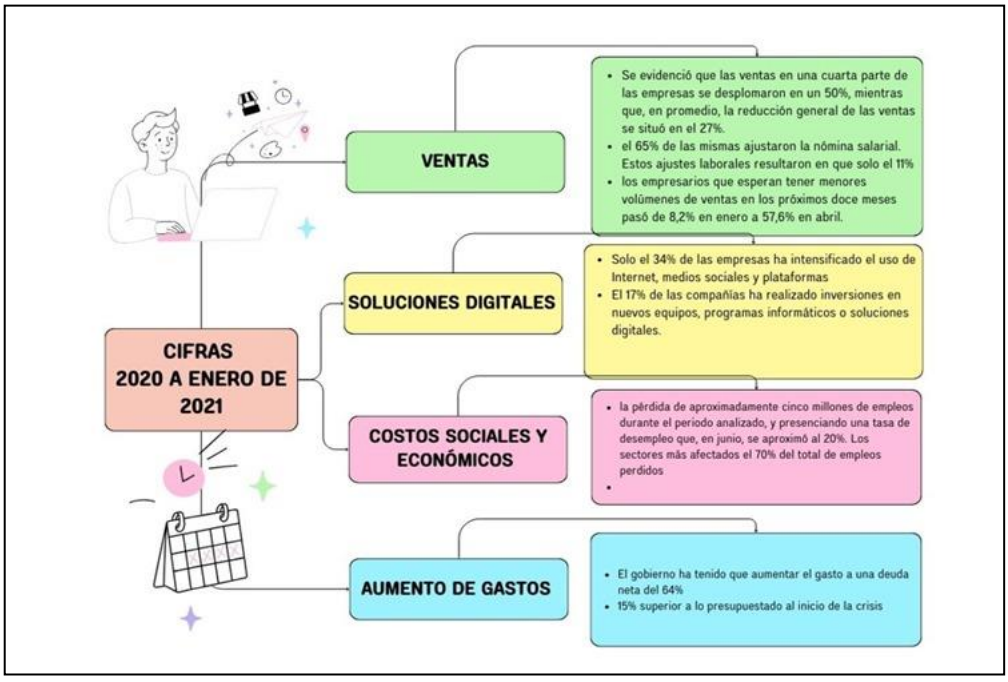
Es preciso señalar que el conocimiento derivado de estas experiencias no solo constituye un registro valioso de la gestión crisis durante la pandemia, sino que también puede sentar las bases para la formulación de estrategias futuras, proporcionando así, un marco de referencia que pueda ser instrumental en la preparación y respuesta ante posibles escenarios adversos que se pudieran

presentar a futuro. En esta senda, la investigación buscará dilucidar los aspectos cruciales que permitieron a la organización mantener su operatividad, evaluando tanto las decisiones

tácticas como estratégicas, y analizando su impacto en la estabilidad y continuidad de la entidad en medio de la tormenta que ha representado la pandemia de la COVID-19.

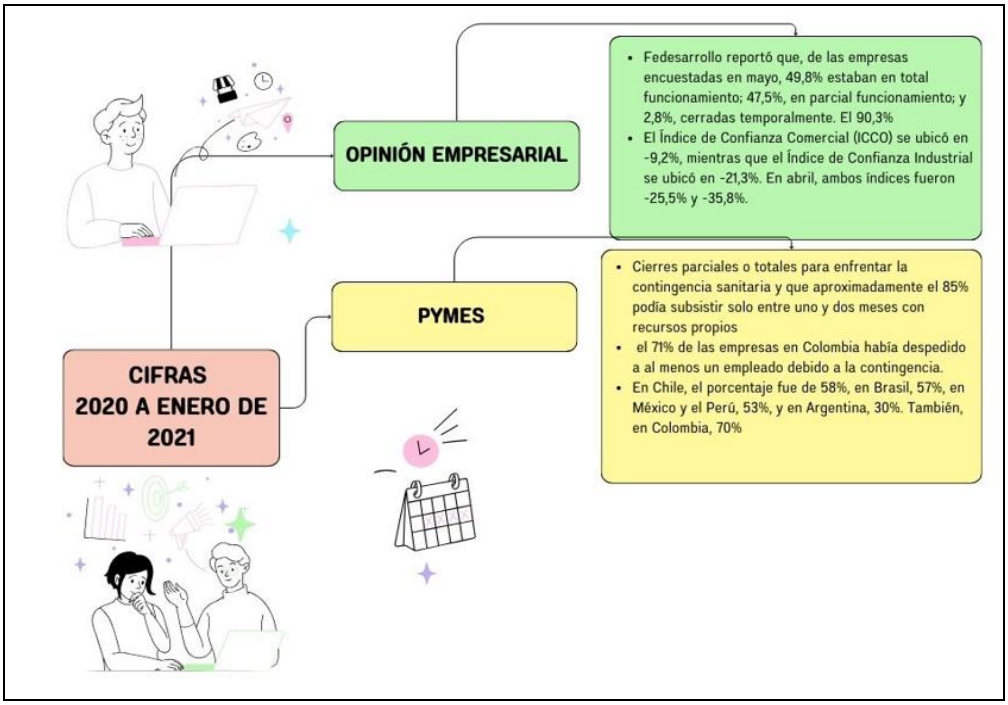
Podemos ver a continuación algunas cifras relevantes que nos llevaron a analizar de forma global la intervención de cada una de las empresas en diversos ámbitos y lo que llevo a tomar decisiones de cierre, despidos masivos, endeudamiento y en la búsqueda de soluciones que tuvieron que tomar radicalmente para el sostenimiento en el tiempo. Así mismo se analizó que en Colombia la crisis de la Pandemia, golpeo todos los sectores de la economía donde vimos una inflación sin precedentes.

Figura 1. Estadísticas del COVID-19 y las empresas



Elaboración propia a partir de: Banco Mundial (2021)

Figura 2. Estadísticas del COVID-19 y las empresas



Elaboración propia a partir de: FINANZAS (2021)

Pregunta Problema

¿Cuáles son las principales estrategias que implementaron las empresas ante la crisis generada por la pandemia del COVID 19? Caso de estudio Compensar caja de compensación familiar área recreación y deportes.

Objetivos

Objetivo General

Caracterizar estrategias de supervivencia empresarial ante la pandemia del COVID 19: Caso de estudio Compensar caja de compensación familiar área Recreación y Deportes

Objetivos Específicos

1. Describir los desafíos a los que se enfrentó COMPENSAR área de recreación y deporte durante la pandemia del COVID-19, identificando las principales dificultades, cambios en la operatividad y en el contexto
2. Detallar las estrategias implementadas por COMPENSAR área de recreación y deporte para mitigar los impactos negativos de la pandemia y garantizar la continuidad operativa y financiera de la entidad.
3. Generar recomendaciones a partir de las lecciones aprendidas en el caso de estudio para la optimización de tácticas de gestión de crisis en futuras eventualidades a nivel empresarial.

Marco Referencial

Marco Teórico

En el intrincado tejido del entorno empresarial, las organizaciones se encontraban perpetuamente navegando a través de un mar de contextos cambiantes, fuertemente influenciados por factores económicos, sociales, políticos y culturales, todos los cuales, en una u otra medida, dictan las trayectorias y decisiones corporativas. Este escenario se tornaba aún más complejo y desafiante cuando episodios históricos de gran envergadura, tales como pandemias, guerras, o catástrofes naturales, irrumpen, esculpiendo profundas marcas en la estabilidad y operatividad de las empresas. La reciente crisis generada por la pandemia de COVID-19 ha personificado un ejemplo inconfundible de este fenómeno, no solo precipitando a innumerables organizaciones hacia la quiebra, sino también desequilibrando significativamente a muchas otras, sin discernir en tamaño y trayectoria.

Ante escenarios de incertidumbre y turbulencia, se destaca la imperante necesidad de que las empresas orquesten planeaciones estratégicas rigurosas y, más crucial aún, implementen acciones tácticas que les permitan mitigar los potenciales efectos perjudiciales y, en última instancia, salvaguardar su supervivencia y prosperidad. La competitividad, en este contexto, se erige no solamente como un objetivo, sino como una necesidad vital, y su mantenimiento exige una evaluación y actualización constante de las estrategias y operaciones empresariales.

Además, en una era donde la innovación tecnológica avanza a un ritmo sin precedentes, las empresas se encuentran compelidas a adaptarse y evolucionar, integrando cambios que no solo sostengan, sino que potencialicen la rentabilidad y viabilidad de sus negocios. En este sentido, el presente marco teórico busca explorar y disecar las estrategias de crisis empresarial en el contexto de la pandemia de la COVID-19, proporcionando una base sólida para comprender y analizar los desafíos, respuestas y transformaciones que han emergido en este proceso la propagación de la COVID-19 y su declaración como pandemia global por la Organización Mundial de la Salud OMS (2020) afirma que es una emergencia de salud pública de preocupación nacional e internación el pasado 25 enero 2020. Se categorizo como una pandemia ya que la epidemia se propagó por varios continentes, países a nivel mundial. Así mismo la OMS evaluó el brote durante varios días profundizando en la investigación dando como resultados preocupantes datos, con niveles alarmantes de propagación y gravedad en los síntomas de la enfermedad. Que puedo causar miedos irrazonables o una aceptación del sufrimiento, y que la lucha a terminado en muertes innecesarias.

> OMS (2020) dice:
>
> Una pandemia se define como la propagación de una enfermedad infecciosa a nivel mundial, afectando a un gran número de personas en diferentes países y continentes. La declaración de la pandemia por parte de la OMS fue una respuesta

> a la rápida propagación del virus y la creciente preocupación por su impacto en la salud pública. (pag.1)

El COVID –19 enfermedad que se propagación rápida el mundo y es causada por el virus SARS-CoV-2. Fue declarada PANDEMIA La Organización Mundial de la salud OMS 11 marzo del 2020. Así mismo MayoClinic (2023) opina que los síntomas y signos de la enfermedad ocasionada por el virus SARS-CoV-2 (COVID – 19) pueden aparecer los 2 primeros días y 14 días después de la exposición al virus SARS-CoV-2, esto se conoció como periodo de incubación. Durante este periodo aun sin tener los signos y los síntomas era altamente probable el contagio. Entre los signos y los síntomas mas comunes, se pueden mencionar:

Fiebre, tos, cansancio, dificultad para respirar, dolores musculares, escalofríos, dolor de garganta, dolor de cabeza, diarrea, náuseas, vomito, sarpullido y color azulado en piel, labios, nariz, uñas de manos y pies. Según Naciones Unidades (2022) sostiene que 14.9 millones de personas murieron el todo el mundo por virus SARS-CoV-2 (COVID – 19) entre el 1 de enero del 2020 y el 31 diciembre del 2021. Estábamos ante una pandemia donde la prevención es clave para la erradicación de la misma. Esto significo tomar las medidas necesarias para prevenir el contagio, fue importante prestar atención a los diferentes grupos de riesgos, para limitar el contagio y tomar las medidas necesarias apropiadas para combatir esta enfermedad. Continuando La pandemia causo graves consecuencias económicas a nivel mundial y América latina, incluyendo a Colombia. El país experimento una significativa disminución en el crecimiento económico, en su momento según Banco Mundial (2022) opina que la pandemia de COVID19 ha conmocionado a toda la economía mundial y ha provocado la mayor crisis en más de un siglo. Esto ha llevado a un fuerte aumento de la desigualdad dentro y entre los países. Las primeras observaciones sugieren que la recuperación de la crisis será tan desigual como su impacto

económico inicial, y que los países en desarrollo y los grupos que fueron desfavorecidos tardarán más en superar la pérdida de ingresos y medios de vida causada por la pandemia.

Los efectos macro y microeconómicos tuvieron un efecto importante a nivel mundial, pero los resultados en Latinoamérica y el Caribe se desmotaron que fueron devastadore. Nunca antes se vio una crisis de tal alta magnitud como la que dejo la pandemia COVID 19, que dejo pérdidas significativas en todos los sectores. Como lo indican los empresarios se vivió desigualdad en la atención de la crisis por parte de los gobiernos ya que los enfoques socioeconómicos se vieron distribuidos de manera desigual donde las microempresas se vieron más afectadas al recibir poca ayuda gubernamental y muchas de ellas tuvieron que cerrar sin la oportunidad de reinventar porque no contaban con un soporte económico que les hubieran permitido adoptar un nuevo plan de negocios de emergencia.

Según Naciones Unidades (2020) el informe que presento CEPAL (Comisión Económica para latino América y el Caribe), la desigualdad social fue latente, donde algunos gobiernos como Argentina le dio prioridad a la Salud por encima de la Economía, por el contrario, otros países de la región Caribe aumentaron la deuda Pública corriendo el riesgo de una recuperación más lenta en su economía.

En Colombia a nivel macroeconómico, experimentó una contracción histórica donde el Banco de la República (2020) Señala que el -6,8% en el PIB el año pasado, lo que resultó en pérdidas económicas que oscilan entre $4,6 billones y $59 billones por mes, según diferentes escenarios. Además, el país redujo su déficit comercial en US$653 millones debido a la disminución de las importaciones en 2020. Podemos analizar que, a nivel Microeconómicos, unos de los sectores más golpeados por la crisis, se reportaron 3.75 millones de desempleados, es sector del turismo y el sector inmobiliario siendo los más abrumados económicamente con

pérdidas que superan 41,3%. Según lo señalado por el Banco de la República (2020) en relación con su distribución regional, Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca registraron el mayor aporte a la pérdida total a través de todos los escenarios considerados. Por su parte, aquellos que aparecieron como más vulnerables al aislamiento son Antioquia, Boyacá, San Andrés, Santander y Valle del Cauca.

Algunas de las respuestas inmediatas que generaron las empresas ante la crisis y los desafíos particulares que estaban enfrentado durante la pandemia las empresas se enfrentarían a varios desafíos según Jiménez (2007) señala que hubieron varias interrupciones en la cadena de suministros, cambios en las demandas de los clientes los aumentos en los costos, las reducciones logísticas que provocarían retrasos y problemas de salud y la seguridad de los empleados, escasez en la mano de obra la dificultad en el comercio de importación y exportación. Para la superación de esos desafíos, las empresas establecieron equipos que tomaban decisiones de emergencia para evaluar riesgos y establecer mecanismos de respuesta pronta a la emergencia. Según Deloitte (2023) Es importante establecer canales de comunicación eficaz para garantizar el bienestar de los empleados y priorizar los planes de repuestas a los clientes y las diversas soluciones para el cumplimiento, adaptación a los variantes cambios del mercado. Fue vital que las organizaciones asimilaran los cambios repentinos que dejaba la crisis en haber tomado medidas apresuradamente para estar preparados a cualquier crisis futura.

Esta investigación tuvo el sustento teórico a partir de los conceptos de gestión de Crisis empresarial que de acuerdo con Hristoulas, Chong, S. (2020) la humanidad se ha acostumbrado a visualizar diferentes crisis, lo más conocidos son los desastres naturales, incendios forestales, inundaciones, huracanes. Del mismo modo se produjeron muchos desastres provocados por el hombre ataques terroristas, crisis económica, crisis tecnológica y organizacional. Esto significo

que se trataba de situaciones en las que los valores fundamentales de una organización se ven amenazados y requieren una gestión especial y una toma de decisiones críticas.

Según Robert & SEEGER, (2007) la gestión de la crisis expresa esencialmente tres cosas: preparase para las dificultades, minimizar eficazmente los efectos de las crisis y facilitar el proceso de gestión durante el caos.

Tipos de Crisis a Nivel Laboral

Según LHH (2023) expuso los siguientes tipos de crisis que se presentan a nivel laboral y como se podrían abordar

Crisis Financiera. Se da en las organizaciones cuando hay déficit de dinero como en egresos e ingresos, inflación, cambio del mercado. Podemos percibir que los factores de crisis financiera hacen referencia exclusivamente a la economía de una empresa que en muchas ocasiones la

llevan a cierre total o al cambio de su actividad comercial principal. Esto nos da a entender siempre se debe estar preparado para mitigar las consecuencias de unas crisis financieras.

Crisis Tecnológica. Toda empresa incluye en su sistema de producción herramientas tecnológicas tales como (hardware y software) para mitigar una crisis tecnológica se recomienda el mantenimiento constante e inversión de estas herramientas que permiten el funcionamiento en las diferentes áreas de una empresa, que permite salvaguardar la producción y el cumplimiento a los clientes.

Crisis Personal. Esta crisis de da cuando un recurso humano comete actos ilícitos o ilegales que afecten directamente a una empresa, para evitar este tipo de crisis se recomienda tener una muy buena comunicación laboral donde se exponga el reglamento interno de trabajo y

ser mediador de conflicto para que las partes que intervienen puedan llegar a un mutuo acuerdo para que preserve la integridad del empleado como la empresa.

Crisis Organizacional. En las organizaciones se presentan tres tipos de crisis.

Crisis de Engaño. Se presenta cuando unos de sus colaboradores manipulan información errónea de la empresa esto trae como consecuencia medidas legales.

Crisis de la Mala Conducta de la Administración. Esta crisis hace referencia netamente a los administradores de una empresa donde se evidencia acciones sin ética o ilegales.

Crisis de Valor de Gestión. Esta crisis hace referencia a la toma decisiones apresuradas y sin planeación por parte de los administrativos que llevaran a la empresa a perdidas a largo plazo.

Crisis Natural. Son crisis que no pueden evitar como los desastres naturales para mitigar estas crisis las empresas deben estar preparadas y tener planes de acción de respuesta inmediata.

Crisis de Confrontación. Esta crisis de confrontación se presenta cuando un grupo de personas acuden a huelgas, bloqueos o pros en el lugar de trabajos demandando solicitudes específicas, esto hace que la empresa tenga una respuesta negociadora.

Crisis de Malicia. Podemos evidenciar esta crisis en las competencias desleales de una empresa, como en el márketing engañoso esto también acarrea acciones legales.

Crisis Provocadas por el Hombre. Esta de únicamente por intervención del hombre que con sus acciones intencionales hagan daño a una empresa.

Estrategias y Tácticas Utilizadas Históricamente para Gestionar las Crisis

Ahora bien, sobre las estrategias y tácticas utilizadas históricamente para gestionar las crisis, haciendo referencia según BBC News Mundo (2019), Microsoft perdió miles de millones de dólares en los últimos 5 años atravesando una crisis laboral y económica, debido a esto el gigante

tecnológico tuvo que reajustar su negocio y replanteara su propuesta de negocio hacia nuevas estrategias que le permitieron posicionarse nuevamente en la bolsa. Su gran propuesta fue el crecimiento de su plataforma de servicios de internet en la nube donde incremento el 14 % de usuarios.

3 razones que ayudaron a superar la crisis Microsoft una de ella fue implantará el sistema operativo Windows haciendo casi único en computadoras personales. La segunda estrategia que utilizo fue llevar al mercado consolas de videos juegos, laptops y celulares siendo fácil acceso económico por ende el mas utilizado a nivel mundial. La tercera estrategia fue el desarrollo de aplicaciones para software y móviles dando la prioridad a los clientes corporativos, seguido de la implementación de almacenamiento de la nube, que empezó a fortalecer a una más organización haciéndolo competitivo a gigantes como Google Docs.

Adaptación y Resiliencia Organizacional

La resiliencia organizacional en conceptos básico nos lleva a definirla como la capacidad de la empresa a adaptarse a cambio repentinos dodos por crisis o sistemas de intervención repentinas, que pone en una situación de supervivencia y cambios. Se destacaron las empresas resilientes por gestionar estrategias que permitieron mitigar la crisis que ocasiono la pandemia por COVID – 19. Convirtiéndose en puntos de partida para afrontar nuevas crisis a futuro, tales como vemos en las organizaciones turísticas que fueron unos de los sectores más afectados a raíz de la pandemia debido a su actividad económica ya que sus recursos internos y de negociación no permitieron adaptarse a los nuevos cambios, según Coria (2021) sin embargo el sector turístico fue resiliente y logro reponerse ala crisis utilizando procesos dinámicos a la adaptación que permitieron que en la industria se enfocara en prestar servicios que no pusieran en riesgo la salud.

Transformación Digital

En vista que la transformación digital a evolucionado haciendo referencia a los cambios en las organizaciones que tuvieron implementar en pandemia, como la adaptación de nuevas plataformas y subsistemas de gestión, estos sistemas tomaron protagonismo debido a que se tuvo que capacitar al personal en plataformas tecnológicas anteriormente propias de una sola área.

A raíz de la trasformación digital dejo como referencia que no solo las empresas macro vivieron procesos de adaptación sino también el personal y aun las micro tuvieron que mitigar la crisis de la pandemia con procesos de transformación digitales.

Gestión al Cambio Organizacional

Así las cosas, estás estrategias nos invitan a evaluar en las empresas su capacidad de cambio ante las crisis, es por ello que para la presente investigación se abordó la temática conceptual de cambio organizacional que, para Gallardo, Pérez, Galipienso (2015) se contempla como:

> El cambio es una característica inherente a las organizaciones: los entornos cambian, las organizaciones crecen, se introducen nuevas tecnologías, aparecen conflictos, etc. Estos cambios llevan a nuevas prácticas de trabajo y/o a la contratación de nuevos trabajadores, y todo ello en conjunto altera las rutinas organizativas y la estabilidad. (Pág. 18).

Modelo de Kotter

Según Rodríguez (2020) afirma en el artículo El Modelo de los 8 pasos de jhon p. Kotter es un autor y consultor de la gestión al cambio 0rganizacional. La gestión organizacional más efectiva, los trabajadores que ayudan a otros logran ver los problemas y las soluciones basándose no solo en la razón si también en las emociones. La resistencia al cambio es tan fuerte que la gente debe estar muy motivada para iniciar el proceso.

1 paso Crear un sentido de urgencia motivado al cambio. Este primer paso estimular y fortalece potencialmente la motivación inicial de cualquier organización, esto se debe a un llamado de reflexión al momento de proyectarse al futuro a posibles amenazas para esto se bebe estableció escenarios examinando las oportunidades que el cambio es necesario y se debe realizar incluyendo a los clientes y proveedores.

2 paso construir un equipo. En este segundo paso es necesario contar con lideres que estén dispuestos a situar sus capacidades, habilidades y compromiso emocional durante el proceso de liderar el cambio. Rodríguez (2020)

3 paso crear una visión estratégica. en este tercer paso forma parte de la creación de la visión que se implantará en el futuro, contribuirá en la gran medida a superar la resistencia al cambio que surgirá durante el proceso. Rodríguez (2020)

4 paso comunicación de la visión. en este cuarto paso la visión de debe comunicar a los lideres de cada proceso para que las prediquen con ejemplo y las incluyan dentro de las actividades diarias de manera consistente al cambio. Rodríguez (2020)

5 paso actuar sobre la visión. En este quinto punto la organización deberá estar alineada con el cambio considerando que puede haber personas que pongan barreras o se resistan a él. Es importante reconocer y recompensar quienes ayuden a generar ese cambio su visualización ayudara a fortalecer la idea. Rodríguez (2020)

6 paso logros a corto plazo. En este sexto paso el éxito es la motivación para asegurar los logros a corto plazo, la intención de generar ánimos con la inversión y poder alcanzar esas metas analizando siempre los por y las contras de los proyectos que se implementan para generar en cambio. Rodríguez (2020)

7 paso afianzar la utilidad. En este séptimo paso cabe señalar que se puede afirmar que el cambio se haya implantado con éxito. El cambió realmente solo se puede originar cuando se logra cumplir con éxito el objetivo que se propuso en la visión, siempre se debe analizar que salió bien que salió mal y como poder mejorar aprovechando siempre nuevas ideas para llegar al cambio. Rodríguez (2020)

8 establecer el cambio y la cultura organizacional paso. En este octavo paso se logará consolidar cualquier cambio debe pasar a formar parte central de la organización e integrarse a la cultura organización, siempre se debe recodar a los que fueron parte de estos cambios y los procesos que se llevaron a cabo. Rodríguez (2020)

Según Kotter, si un cambio se planifica adecuadamente, después de estos pasos individuales, aumenta la probabilidad de una implementación exitosa. Rodríguez (2020)

Modelo de Lewin

Refiere Gallardo (2015) afirma que el Modelo de Lewin sobre cambio consta de tres etapas, descongelamiento, cambio y recongelamiento, es uno de los modelos más utilizados para comprender el proceso de cambio. Según kurt Lewin, el proceso de planificación ayudara a garantizar que un cambio se mantenga en el futuro esto consta de tres pasos:

Descongelación (Diagnostico). Reconozca la necesidad al cambio, gestionar la resistencia al cambio. Asignar las fuerzas que mantienen a la organización en su nivel actual de su proceder.

Cambio (Movimiento). Planificar los cambios (personas, grupos, tareas, estructura, tecnología), que ajustes deben ser realizados, ayudar a los trabajadores a entender una nueva perspectiva. Probabilidad del que el cambio tenga éxito.

Recongelar (Refuerzo). Se fortalecen y se mantienen los cambios, la integración habitual de hacer las cosas, el éxito debe celebrarse. Es importante mantener la evaluación y la mejora constante.

Modelo de Greiner

De acuerdo con Barón & Bello & Ramírez (2021) se puede afirmar el modelo Greiner se sustenta en cuatro factores: edad de la empresa, tamaño de la organización, fases de evolución y la tasa de crecimiento de la organización.

Edad de la Empresa. El tiempo y la practica hace lideres en una empresa siguiendo la gestión del cambio empresarial, esto promueve el desarrollo y el crecimiento del negocio.

Tamaño de la Empresa. Cuantos mas empleados y ventas tengan, surgirán nuevas jerarquías.

Fase de Evolución. En los periodos ocurren cambios, sea de tranquilidad organizacional o de crisis organizacional.

Crecimiento de la Organización. Concretamente se trata del incremento que han experimentado las ventas es decir los ingresos en un determinado periodo.

Modelo Adkar

Según Herrera (2018) comenta que este modelo de gestión ala cambio fue creado por Jeff Hiatt, Modelo llamado ADKAR, que se compone de cinco fases de implantación, según hiatt fundador de porsci, deben ser desarrolladas de forma coherente para su correcta aplicación.

1 Fase Awareness (Conciencia). Crear conciencia a los colaboradores sobre la necesidad al cambio y los riesgos que pueden ocasionar tanto personal como organizacional no realizarlos.

2 Fase Desire (Deseo). Se trata de motivar la participación en el proceso de cambio y descubrimiento. Para que los colaboradores puedan decir con confianza y contribuir al proceso de cambio identificando los beneficios y las ganancias que obtendrá la empresa.

3 Fase Knowledge (Conocimiento). Se busca que el personal conozca y se capacite co0n nuevos conocimientos que les permita adaptarse al cambio.

4 Fase Ability (Habilidad). Sirvió para mejorar y fortalecer las habilidades del personal logrando cambiar a nuevas conductas, logrando de manera exitosa que los comportamientos tomaran forma hacia un futuro.

5 Fase Reinforcement (Refuerzo). Es importante dar continuidad a las acciones implementadas para que el cambio se cumpla con éxito.

Estrategias al Cambio

En contexto se piensa en nuevas perspectiva que descarten a los competidores, se trata de hacer algo diferente para impresionar a los clientes.

Modelo Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)

Segun Martins (2022) puede afirmar el ciclo PHVA fue incluido por primera vez por Walter Shewhart en una larga colaboracion de W. Edward Deming, este ciclo PHVA(Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) se emplea a menudo como parte d ela gestion de proyectos al cambio. Martins

(2022) menciona que el cilco PHVA es muy util para pode resolver problemas en la empresa esta tecnica es muy importante para fundamentar en proceso de mejora continua. Martins (2022) refiere cuando usar el ciclo PHVA esta esrategia se puede utilizar especialemte cuando hay que mejorar un proceso de trabajo repetitivo, al desarrollar un negocio nuevo, al momento de minimizar errores y ver resultados yal implemenatra mejoras continuas.

Según Pineda (2019) El ciclo Derming se conforma de cuatro conceptos Planear,Hacer,Verificar y Actuar esto se define en :

Planear. Presentar el plan de proyectos y la vision de los objetivos de la empresa. 2. Despues de determinar el objetivo , se realiza un diagnostico para determinar la condicion ¿Dónde estamos y que areas nececitan mejorar?.

Hacer. Despues de ultimar los detalles del plan del proyecto, el siguiente paso es probarlo, vigilar y supervisar que todo se lleve acabo con base a unos de los metodos de control se destaca la grafica de Gantt a cual nos ayuda a medir tareas y timpo empleado.

Verificar. Esta es la clave para detectar los pequeños problemas antes de que empeoren, en ocaciones es necesario realizar algunos cambios en el plan del proyecto.

Actuar. Este paso al igual que la inspeccion completa de calidad. Una vez logrados los resultados según lo previsto, sistematizarlos y documentar los cambios que han ocurrido.

Los nuevos mercados impulsan a las organizaciones al cambio ya transformacion constante, es importante responder a altas demandas de los consumidores brinadadoles calidad, timpo de contestacion y precio.

Modelos de las Cinco Fuerzas de Porter

Según libro Fred r. David (2008) considera que el analisis competitivo de porter les ayudara a entender la posocion en el mercado para detectar tendencias, en la actualidad hay entornos muy

competetivos se hace cada vez mas necesario vigilar el mercado y dominar la actividad economica este modelo de las 5 furezas de porter, llamado asi por su creador Michael E. Porter es unas de las mejores herramientas para comprender el mercarca competitivo de la industria.
El analisis se centra en clientes, proveedores, productos sustitutos, posibles nuevos competidores potenciales y sin faltar la competencia. De acuerdo con poter la competitividad en una industria se compone de las siguientes cinco fuerzas:

1. Poder de los Cllientes. Porter considera que los clientes tiene la capacidad de exigir mas calidad, forzando los bajos precios o exigir servicios extras. Se puede determinar que los clientes tiene uan gran fuerza cuando son pocos per comprarn en grandes cantidades, cuando los productos del mercado son muy parecidos y hay muchos disponibles.

2. Poder de los Provedores. El poder de los provedores desempeña un papel importante en la industria ya que la competencia influira directamente en el precio de un producto o servicio tambien afectando la calidad el producto, es valioso contar con una buena cartera de proveedores.

3. Productos Sustitutivos. Los productos sustitutivos son a la vez una fuerza poderosa y una amenza real cuando pueden remplazar aquellos productos que pueden cumplir esas necesidades cuando ofrecen mejor calidad, el costo del cambio del producto no es elevado.

4. Nuevos Competidores. Identificar la cantidad de nuevos competidores y analizar el nivel de amenaza que representan lo ayudara a proteger su participacion de mercado, si la amenaza de nuevos competidores es alta es necesario considerar estos factores tales como la inversion alta de capital para los nuevos competidores para poder entrar ala industria, tienen acceso facila alos canes de distribucion, tienen facil acceso alasmaterias primas.

5. Rivalidad entre Competidores. La rivalidad entre las empresas competidoras de la industria se ve manifestado en la necesidad de hacer ajustes y bajadas a los precios para mantener la cuosta del mercado, estrategias de marketing digital y publicidad en las redes sociales y la entrada de nuevos productos a la industria.

Beneficios de las Estrategias al Cambio

Como lo describe Concur (2021) alguno de los beneficios de la gestion al cambio nos puede contribuir significativamente en la gestion empresarial en factores como la reduccion de riesgos, la mitigacion de costos, el aumento de la poductividad y la promocion de la innovacion y la creatividad.

Sobre el caso de Estudio, se seleccionó la empresa – COMPENSAR

Caja de Compensacion Familiar (2021) Dice:

Lema

“Lo mejor que hacemos es para quien lo hacemos “Compensar como entidad de Seguridad Social facilita a sus afiliados, a través de los Planes de Bienestar, un amplio portafolio de servicios que le permite, mediante su utilización empresarial e individual, generar condiciones que favorecen el desarrollo personal y laboral de sus trabajadores y grupo familiar.

busco el cumplimiento de propósitos de la comunidad laboral, asociados con calidad de vida, desarrollo personal y profesional, clima laboral y productividad. La labor conjunta generada por la interacción con nuestros afiliados permite recibir sus opiniones, sueños y expectativas, así como afianzar nuestra incondicional voluntad

de servicio en procura de brindar el mejor esfuerzo para la construcción de una sociedad más justa y equilibrada.

Seguidamente se demuestra que compensar como entidad y caja de compensación familiar vela por el buen servicio y el estado físico y emocional de sus afiliados.

En contexto con lo anterior se hablará de la empresa seleccionada, Caso de estudio Compensar Caja de Compensación Familiar área Recreación y Deportes

Cuando Nació

15 de noviembre de 1978 Nace Compensar como iniciativa de la Fundación Círculo de Obreros. Esta Fundación había sido creada en 1911 por un sacerdote jesuita con el objetivo de que los trabajadores ahorraran. Hoy esa entidad es la Fundación Social.

Donde Nació

En 1978 nació la Caja de Compensación Familiar con un préstamo de la Caja Social de Ahorros, una planta de 16 empleados y oficinas tomadas en arriendo en la calle 59 con carrera 11. Empezar no fue fácil y menos en un mercado en el que las otras cajas de compensación llevaban una trayectoria de 20 años. Pero, gracias a la competencia, Compensar dio un gran salto y tuvo un enorme crecimiento.

El Diferencial

el sistema de Cajas de Compensación Familiar en Colombia se creó hace 65 años y Compensar abrió sus puertas hace 46. Es decir que cuando Compensar nació, la gran mayoría de entidades del sector ya tenían más de veinte años de experiencia y por ello, algunos pensaban que no había mucho por hacer en un sector que ya parecía completamente consolidado.

Sin embargo, esa presión resultó siendo algo muy positivo porque desde el principio Compensar tuvo que buscar una idea muy clara de cuál sería su diferencial y qué podía hacer distinto o mejor que los demás. Así que la entidad decide preguntarle a la gente, algo que ahora es muy común pero que no ocurría habitualmente en ese entonces, y encuentra que existía una gran necesidad en servicios de salud que cubrieran a toda la familia y en recreación urbana. Entonces, se enfocó en esos aspectos y así empezó a contribuir con la reinvención de un Sistema que cada vez beneficia a más colombianos.

Al principio no contaba con espacios propios para prestar sus servicios y dependía totalmente de alianzas. Luego, a esas alianzas —que continúan— se le sumó la excelente infraestructura que le caracteriza y que se extiende año tras año y una gran variedad de servicios que evolucionan de manera permanente para satisfacer cada vez de mejor forma las necesidades de los millones de usuarios.

Filosofía

Compensar es hoy una de las más completas cajas de compensación a nivel Bogotá y Cundinamarca. La eficiencia en Compensar es un hecho. Sus colaboradores atienden a sus afiliados con mística y respeto. La filosofía de Compensar consiste en el servicio a los afiliados, pues finalmente ellos con sus aportes, son los dueños de la entidad.

Todos los colaboradores son conscientes de que Compensar maneja dineros de utilidad pública, administran bienes que no les pertenecen, por lo tanto, dan el mejor servicio a los dueños de la caja.

El Servicio

Su crecimiento obedece a un desarrollo gradual hecho a propósito y que se explica en palabras muy sencillas de sus directivas " queremos seguir siendo los mejores, no los más grandes".

Atributos

Se demuestra que Compensar es una empresa familia mente responsable buscando el cumplimiento de propósitos con bienestar a sus afiliados, servicio con calidad, equipo humanizado y orientado al servicio, innovando la oferta de los servicios a su vez interactuando en la comunidad mejorando las soluciones integrales fortaleciendo la transparencia de su ser y hacer, siempre identificándose con su gran infraestructura distintiva. (Pág.1)

Descripción del Personal en el Departamento Recreación y Deportes Específico a Estudiar

Dentro de los actores que participaran en las entrevistas realizadas están:

Rol 1 Docente de Motricidad: Profesional que hace actividades de coordinación ojo-mano y la coordinación de los musculo cortos.

Rol 2 Docente de Natación: Es un profesional con conocimientos técnicos para enseñar a nadar

Rol 3 Punto de Enfermería Recreación y Deportes: Profesional que atiende a pacientes y da asistencia a enfermeras y médicos en sistema de salud

Rol 4 Docente Entrenamiento Personal: profesional en mejorar el estado acondicionando ejercicios específicos para cada área del cuerpo

Rol 5 Docente de Baile: Profesional en danza artística y danza cultural.

Rol 1Jefe Administrativo en Recreación y Deportes: Profesional responsable de la gestión organizacional deportiva.

Rol 2 Auxiliar Administrativo En Recreación y Deportes: Personal capacitado para planear y coordinar actividades de integración, deportiva, recreativas o atléticas y determinar el desarrollo de las actividades, Este actor se encarga de capacitar a los docentes en las diferentes áreas del deporte, planificar las actividades y tiene un rol de supervisor deportivo.

Rol 3 Asesora Atención al Cliente en Recreación y Deportes: Su rol principal es dar apoyo a correos, organización de archivos, gestión de papelería, seguir procesos que se le sean asignados por parte de administración.

Diseño de la Investigación

Enfoque Metodológico

Para explorar y entender las estrategias de supervivencia empresarial implementadas por el departamento de recreación y deportes de la caja de compensación COMPENSAR durante la pandemia de COVID-19, este estudio adopta un enfoque cualitativo. Este enfoque de acuerdo con Hernández-Sampieri (2018) es un modelo de investigación científica que se basada en evidencias utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, donde la síntesis de la investigación debe ser sistemática, objetiva y concreta. Así mismo la teoría está basada en la identificación de un problema de investigación, haciendo referencia a la que corresponde a este proceso investigativo, a saber: ¿Cuáles son las principales estrategias que implementaron las empresas ante la pandemia del COVID 19? Así mismo la investigación cualitativa plantea el reconocimiento y exploración de un marco teórico que dé sustento conceptual al ejercicio de comparación de los resultados.

Recolección de la información

De otro lado el proceso de recolecciones de datos: obedece a la técnica de recopilación de la información, para el caso de estudio se implementaron entrevistas, que nos permitieron analizar los resultados de manera óptima y concluir las estrategias utilizadas por la empresa. Una vez logrados los datos de la investigación, se procedió a realizar el análisis de datos por medio del software Atlas T. para hacer la interpretación de la información recolectada en los elementos anteriormente vistos de tal manera que se dé a conocer lo más relevante.

Finalmente, Sampieri (2018) aporta una valiosa herramienta de investigación, dando un orden exacto y concreto para los investigadores, dando respuesta a preguntas planteadas de manera científica.

Planteamiento de la Metodología

Escala de Likert

Según Luna (2007) afirma que una de las técnicas de clasificación de la información, correspondió a la escala Likert, que hace referencia a una serie de afinaciones, preguntas a las que se deben responder en una escala de calificación que puede ir del 1 al 5, 3 o 7 puntos. Estos pueden hacer referencia a: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo, en ese sentido está técnica fue útil dentro de la investigación ya que se logró analizar y medir cuales fueron las estrategias más que permitieron que Compensar se mantuviera en la crisis Económica por la pandemia, vimos que las que se implementaron fueron: Clases online, Teletrabajo, Servicios por días, Nuevas plataformas tecnológicas, esta permitió que los empleados conservaran el trabajo y que la empresa haya podido cumplir con la nómina y ser una de las empresas Resilientes del país.

Aunando a lo anterior se utilizó la metodología de investigación: ***Estudio de Caso***, que de acuerdo con Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020), el caso de estudio es el proceso de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta que analizan a fondo una unidad general al planteamiento del problema cabe señalar que le estudio de caso no pretende generalizar los resultados obtenidos, sino que se centren en un tema de investigación especifico. Por ende, los resultados son aplicables a situaciones semejantes, pero no pueden deducirse todas las situaciones. En contexto el estudio de caso es una estrategia de investigación que permite analizar al interior fenómenos de la vida real y obtener información detallada. Aunque no se pretende generalizar los resultados, esto ayudara aportar una compresión perfeccionada del tema en estudio, este proyecto se configura como un estudio de caso, focalizando su atención en el departamento de recreación y deportes de COMPENSAR, con el objetivo de desentrañar las particularidades, desafíos y estrategias implementadas en este microcosmos específico durante el periodo de crisis sanitaria.

Selección de Participantes

Se procedió a seleccionar actores y funcionarios clave dentro del departamento de recreación y deportes, quienes hayan estado activamente involucrados en la toma de decisiones estratégicas durante la pandemia. Esto incluirá a líderes de equipos, gestores de proyectos y personal operativo que haya experimentado de primera mano los cambios y adaptaciones realizadas, para ello la participación contempló al 100% de la población que se compone de 8 personas, 5 personas en el área recreacional; en rol 1 Docente de Motricidad, en rol 2 Docente de Natación, en rol 3 punto de enfermería Recreación y Deportes, en rol 4 Docente entrenamiento, en rol 5 Docente de Baile. 3 personas en el área Administrativa; en rol 1 jefe Administrativo en

recreación y deportes, en rol 2 Auxiliar Administrativo en Recreación y deportes, en rol 3 Asesora atención al cliente área recreación y deportes.

Recolección de Datos

Entrevistas a Profundidad, donde se planeó un guion de referencia para las entrevistas semiestructuradas, que permitió no solo abordar los puntos esenciales previamente identificados por la investigación sino también permitir que los participantes compartan sus experiencias y percepciones de manera amplia y profunda.

Las entrevistas fueron realizadas de manera presencial o virtual, atendiendo a las medidas sanitarias y preferencias de los participantes. La duración de cada sesión estuvo previamente acordada y será flexible para permitir una discusión exhaustiva.

Registro de Datos

Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento previo de los participantes y posteriormente transcritas para facilitar el análisis.

Análisis de Datos

A través de un análisis temático, se identificarán, codificarán y explorarán los patrones y temas emergentes de las transcripciones de las entrevistas. Este proceso permitirá sintetizar y categorizar las estrategias de supervivencia y adaptación identificadas, así como comprender los contextos, motivaciones y desafíos que las rodean, para el análisis de texto se utilizó la herramienta de análisis de información denominada Atlas T (2023).

Consideraciones Éticas

La investigación se adherirá estrictamente a los principios éticos, asegurando la confidencialidad y anonimato de los participantes, así como garantizando que la participación sea completamente voluntaria y basada en el consentimiento informado, que fue diligenciado por todos y todas las participantes.

Validación de Resultados

Se buscó validar los hallazgos a través de la triangulación de datos, comparando las estrategias y experiencias identificadas con la literatura existente.

A través de este diseño de investigación se propuso proporcionar elementos valiosos y contextuales respecto a las estrategias de supervivencia empresarial en el departamento de recreación y deportes de COMPENSAR en medio de la crisis de la pandemia, aportando tanto a la teoría como a la práctica en el campo de la gestión estratégica en contextos de crisis.

La investigación contemplará dos momentos de análisis situacional, Entrevistas en profundidad con el equipo administrativo que está compuesto por 5 personas, que enfrentaron la toma de decisiones durante la pandemia. para obtener información detallada sobre las estrategias que implementaron:

Diseño de Instrumentos

Para el diseño de los guiones de entrevistas a profundidad se plantearon las siguientes preguntas orientadoras:

Figura 3. Estructura preguntas orientadoras de la primera sección de las entrevistas

Actor	Pregunta 1, ¿Cuál fue el principal reto administrativo durante la pandemia?	Pregunta 2, ¿Cuál fue la principal estrategia que se tomó en tu área durante la pandemia?	Pregunta 3, ¿Qué retos tecnológicos te toco asumir en pandemia?	Pregunta 4, ¿Crees que la economía de los empleados se vio afectada con las estrategias administrativa que se implementaron en pandemia?	Pregunta 5, ¿crees que la Caja compensación hizo algún aporte social en pandemia?
Docente de Motricidad					
Docente de Natacion					
Punto de Enfermeria Recreacion y Deportes					
Docente entrenamiento personal					
Docente de Baile					

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 4. Estructura preguntas de la segunda sección de las entrevistas

Actor	Pregunta 1, ¿Cuál fue la estrategia para seguir prestando el servicio de la caja de compensación?	Pregunta 2,¿Cuáles fueron los principales beneficios que tuvieron los empleados en pandemia?	Pregunta 3, .¿Se tuvo que hacer inversión en la operación con la implementación de los cursos virtuales en pandemia?
Jefe Administrativo en Recreacion y Deporte			
Auxilair administrativo en Recreacion y deporte			
Asosora atencion al cliente area recreacion y deportes			

Fuente: Elaboración propia (2023)

Estrategias más utilizadas fueron, Diversificar, Grupos de discusión: Reúne a representantes de diferentes empresas para discutir sus experiencias y estrategias de supervivencia.

Una vez con los resultados preliminares se les preguntó a 5 personas para indagar acciones concretas sobre las categorías.

¿De las siguientes estrategias que se implementaron en pandemia cual fue la que tuvo mayor importancia siendo 1 menos necesaria y 5 muy necesaria?

Tabla 1. Estrategias que se implementaron en pandemia

Categoría	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Observación cualitativa acciones que se realizaron**
Clases Online					x	Las clases online se convirtieron en la mejor herramienta ya que no se logro enfatizar en la importancia de la educación y la continuidad de la vida pese a la emergencia de salud
Teletrabajo					x	En nuestra industria educativa, fue la estrategia más adecuada porque no se dejó de prestar el servicio en Latinoamérica que es nuestro nicho de mercado
Servicio por días	x					No tuvimos esta estrategia
Nuevas plataformas tecnológicas				x		Se logro adecuar las plataformas de conexión para la prestación del servicio

Fuente: Elaboración propia (2023)

Resultados

Análisis de las Preguntas de la Primera Sección

De acuerdo al diseño metodológico se aplicó la primera sección de preguntas a los colaboradores de roles como docentes de motricidad, docente de natación, docente entrenamiento personal, docente de baile y punto de enfermería Recreación y Deportes que comprendían 5 preguntas:

Iniciando con la pregunta 1 donde se indago ¿Cuál fue los principales retos administrativos que hubo durante la pandemia?, los y las participantes respondieron de manera que se evidenció que durante la pandemia del COVID-19, los administradores y empresas enfrentaron diversos retos. A partir de las respuestas dadas, se puede concluir que la adaptación tecnológica, mediada por el manejo de plataformas virtuales y redes sociales, como respuesta frente a la necesidad de mantenerse conectados y continuar con las operaciones llevó a una mayor dependencia de las herramientas digitales, las plataformas virtuales y las redes sociales se convirtieron en esenciales para la comunicación y gestión; pero a su vez se constituyó como un reto que requería formación y acoplamiento en la organización.

En segunda medida, el reto sobre la preservación del empleo, planteaba que el área administrativa y gerencial hiciera un esfuerzo por mantener el empleo de los y las colaboradoras y evitar despidos, demostrando una responsabilidad social y compromiso con su bienestar; una de las estrategias se vio relacionada con reubicación laboral: Se buscaron alternativas para reubicar a los empleados en áreas que requerían más apoyo durante la pandemia, en lugar de despedirlos, así mismo reconociendo las dificultades que a razón de la misma pandemia se generaban en los hogares, la organización objeto de estudio también identificó como solución la flexibilidad laboral, por medio la adopción del trabajo a distancia o teletrabajo como una solución para continuar con las operaciones sin poner en riesgo la salud de los empleados, seguidamente se implementaron esquemas de rotación de personal en áreas de salud para

garantizar la atención a los pacientes y reducir la exposición y el riesgo. Finalmente se incentivó y promovió el trabajo desde el hogar como una medida de protección y adaptación a la situación.

En las respuestas obtenidas en la pregunta 1, se evidenció además que se necesitaron estrategias de adaptación orientada a la atención al cliente, por medio de seguimiento y acompañamiento telefónico, en lo que respecta a sus solicitudes y trámites, minimizando la necesidad de interacciones presenciales.

En resumen y como se evidencia en la nube de palabras, el patrón de las respuestas a la pregunta 1 determina que las estrategias utilizadas por las organizaciones durante la pandemia se centraron en la adaptación tecnológica, la preservación del empleo, la flexibilidad laboral y la atención a la cliente adaptada a la nueva realidad. De acuerdo a la teoría de la gestión al cambio Según Barrera (2020) menciona que la Teoría de transformación digital se convirtió en tendencia para la vida diaria de las personas. La cual ha evolucionado con diferentes tecnologías que son ahora las pioneras en la nueva era digital, estas tecnologías abren una gran cantidad de aplicaciones para suplir las necesidades en el ámbito empresarial y personal, estes es el deber del trabajador y los lideres mantienen el éxito de sus empresas mediante el crecimiento en la transformación digital con sus diversas herramientas de comunicación son gestores que ayudaron a crear organizar y publicar (la nube, Big data, realidad virtual, inteligencia artificial), entre otras tecnologías que son ejemplo de modelo de negocio.

Una vez el contexto estaban claros los fundamentos, las aplicaciones y los modelos de investigación en transformación digital, se podrá obtener una gran cantidad de información a partir del conocimiento y la experiencia de instituciones académicas y empresas de renombradas. Para aplicar la transformación se precisó orientar la estrategia, para ello deben estar dispuestos

aceptar el cambio y sus procesos internos deben saber cómo cambiarlos y que oportunidades están disponibles para lograr resultados positivos.

Pregunta 2.

Estrategias principales: sobre esta pregunta las estrategias implementadas durante la pandemia por el departamento de recreación y deportes de la caja de compensación familiar Compensar incentivar a los usuarios a ocupar su tiempo en casa, se buscó promover que los usuarios dedicaran su tiempo en casa a actividades que les permitieran mantenerse en forma. Dado que se trata del departamento de recreación y deportes, es probable que se hayan ofrecido rutinas de ejercicio, recomendaciones o incluso clases virtuales para lograr este objetivo.

Implementación del trabajo en casa Detalle: Con la pandemia, parte del personal del departamento empezó a trabajar desde sus hogares. Esta adaptación tuvo como objetivo garantizar la continuidad de las actividades y servicios, mientras se cuidaba la salud y seguridad de los trabajadores.

Apoyo y colaboración entre compañeros: Se resalta que, de acuerdo a los resultados de las encuestas se identificó que, además de aquellos que adoptaron el trabajo en casa, otros miembros del equipo brindaron soporte en diferentes áreas y roles, demostrando así una actitud proactiva y colaborativa frente a los desafíos de la pandemia.

Adaptación tecnológica y acceso remoto: se implementó el teletrabajo y se instalaron permisos para que el personal pudiera acceder a las plataformas institucionales. Además, se facilitó la carga de documentos a sitios web, posiblemente para garantizar la comunicación y el flujo de información entre el equipo y con los usuarios.

Estas estrategias muestran una rápida adaptación del departamento a las circunstancias impuestas por la pandemia, buscando siempre garantizar la prestación de sus servicios y el bienestar de su equipo y usuarios.

Pregunta 3.

Retos Tecnológicos: Sobre esta pregunta es referida a los retos tecnológicos asumidos en pandemia, los participantes del estudio en general refirieron que se enfrentaron a diversos retos y que la principal estrategia estuvo orientada a trabajar sobre la gestión y adaptación al cambio, en primer lugar, se requirió hacer frente a la adopción de Plataformas de Videoconferencia: Se menciona el uso de herramientas como Zoom y Teams para llevar a cabo reuniones y clases. Estas plataformas se convirtieron en esenciales para mantener la comunicación y la continuidad de actividades educativas y laborales.

Manejo y Capacitación en Plataformas Digitales: Detalle: Uno de los principales desafíos fue el manejo de diversas plataformas, especialmente para aquellos compañeros de una edad más avanzada. La capacitación y el aprendizaje del manejo de computadoras y softwares específicos para el envío de informes y otras tareas se volvió crucial.

Cambios y Actualizaciones de Software: se resalta el cambio de softwares y la implementación de nuevos sistemas. Esto indica que las empresas tuvieron que adaptar o cambiar sus herramientas tecnológicas para adecuarse a la nueva realidad.

Diseño y Adaptación de Páginas Web: Se adaptaron y diseñaron páginas web para poder gestionar turnos virtuales. Esto muestra una rápida respuesta a la necesidad de evitar aglomeraciones y mantener el distanciamiento social.

Digitalización de Procesos Administrativos: Los procesos administrativos se trasladaron en gran medida al correo electrónico, reduciendo así el contacto físico y garantizando la continuidad de las operaciones.

Creación de Aplicaciones de Productividad: Detalle: Se menciona la creación de aplicaciones orientadas a la productividad. Estas herramientas buscan optimizar el trabajo en remoto y facilitar la gestión y seguimiento de tareas.

Instalación e Implementación de Software Empresarial: se destaca la necesidad de instalar softwares que permitieran acceder a la información empresarial de manera remota, garantizando así el acceso a datos y recursos esenciales para el desempeño laboral.

Estos puntos reflejan la rápida adaptación y adopción de tecnologías durante la pandemia, buscando siempre mantener la continuidad de las operaciones y garantizar el bienestar y seguridad de los empleados y usuarios.

Pregunta 4. Aspectos económicos: Sobre esta pregunta, las estrategias implementadas surtían unos efectos secundarios en la estabilidad de la planeación y operacionalizad del departamento de recreación y deporte, los participantes del caso objeto de estudio evidenciaron las implicaciones en la economía de los y las empleadas.

Reducción de Beneficios: Se destaca que aquellos trabajadores que laboraban desde casa no recibieron subsidio de transporte ni de alimentación. Esto representa una disminución indirecta en los ingresos, ya que, aunque no se trata de una reducción salarial directa, sí implica un mayor gasto para el empleado al no contar con estos subsidios.

Descuento Salarial para Apoyar a Otros Empleados: Se menciona que en el área de salud se realizó un descuento del 10% en el sueldo con el fin de donar y apoyar a otros colaboradores que

estaban en espera de su reintegro. Esto refleja una estrategia de solidaridad entre empleados, pero también una reducción directa en el salario de algunos.

Ausencia de Auxilios Específicos: además del no pago del subsidio de transporte para quienes trabajaban desde casa, parece que este auxilio no se otorgó de manera general, lo que afecta directamente el bolsillo de los empleados al tener que asumir estos gastos por sí mismos.

Reducción de Comisiones e Ingresos: Se destaca que las comisiones no se estaban realizando. Además, se resalta la dificultad de no poder interactuar cara a cara con los clientes, lo cual afecta la capacidad de venta o negociación, llevando a una reducción en los ingresos para aquellos empleados que dependen de comisiones.

Estas respuestas evidencian que, aunque se implementaron estrategias para garantizar la continuidad del departamento de recreación y deportes, también hubo impactos directos en la economía de los empleados. Estos impactos varían desde la reducción de beneficios hasta descuentos salariales directos, lo que refleja los desafíos y sacrificios realizados por los trabajadores durante esta etapa.

Pregunta 5. Aporte social en la pandemia: Sobre esta pregunta, el análisis de contenido de las respuestas a la pregunta sobre si la Caja de Compensación hizo algún aporte social durante la pandemia revela que el departamento de recreación implementó varias estrategias de gestión corporativa para apoyar a diferentes grupos de personas afectadas por la crisis ocasionada por el COVID 19, a continuación, se desglosan los aspectos clave de estas respuestas:

Apoyo a microempresarios: Se destaca que la Caja de Compensación brindó apoyo a los microempresarios para evitar el cierre de sus negocios. Esta acción fue fundamental para preservar la economía local y haber brindado la posibilidad de generar fuentes de empleo en tiempos difíciles.

Auxilios económicos: Se menciona que la Caja proporcionó auxilios económicos tanto a empresarios como a personas desempleadas. Estos auxilios son esenciales para aliviar las dificultades financieras que muchas personas enfrentaron durante la pandemia.

Apoyo psicológico: Se resalta que la Caja ofreció apoyo psicológico. Esto es importante ya que la salud mental se vio afectada significativamente durante la pandemia, y proporcionar este tipo de servicios demuestra una preocupación por el bienestar integral de los afiliados.

Clases online: Se menciona que se ofrecieron clases en línea para los afiliados. Esto sugiere un esfuerzo por adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por la pandemia y continuar proporcionando servicios educativos de manera segura.

Solidaridad entre colaboradores: Se destaca que los colaboradores de la Caja contribuyeron con un descuento del 10% de su salario para ayudar a otras áreas que se vieron obligadas a cerrar y no tenían ingresos. Esto muestra una cultura de solidaridad dentro de la organización.

Otorgamiento de subsidios y bonos: Se menciona que la Caja otorgó subsidios y bonos, así como apoyo a desempleados internos y externos de la organización. Esto amplía el alcance del apoyo más allá de los afiliados directos y demuestra un compromiso con la comunidad en general.

En resumen, las respuestas indican que la Caja de Compensación, entidad central a la que pertenece el área objeto de estudio implementó una serie de estrategias de gestión corporativa durante la pandemia para brindar apoyo a diversas personas y grupos, incluyendo microempresarios, personas desempleadas, colaboradores internos y externos. Estas acciones reflejan un esfuerzo por cumplir con su misión social y contribuir al bienestar de la comunidad en un momento de crisis, lo anterior refleja la importancia del relacionamiento con el cliente y el

contexto empresarial en la toma de decisiones y estrategias para la toma de decisiones en tiempos de crisis.

Análisis de las Preguntas de la Segunda Sección

Seguidamente se dio paso a la segunda fase del diseño metodológico, con la aplicación de 3 preguntas orientadas al equipo administrativo del área de recreación y deportes de la caja de compensación familiar.

El análisis de contenido de las respuestas proporcionadas por los y las participantes sobre ¿Cuál fue la estrategia implementada durante la pandemia para continuar brindando servicios de la caja de compensación en las áreas de recreación y deporte, cuáles fueron los principales beneficios para los empleados y si se realizó inversión adicional en la operación debido a la implementación de cursos virtuales? revela una serie de estrategias implementadas por el área de recreación de la caja de compensación familiar para superar la crisis del COVID-19. A continuación, se resaltan las 10 principales estrategias mencionadas:

Implementación y adecuación de páginas web: Se menciona que se implementaron y adaptaron las páginas web para permitir el acceso a servicios mediante agendamiento. Esto facilita la gestión de citas y la interacción con los usuarios de manera segura.

Reubicaciones laborales y auxilio de conexión de internet: Se indica que se realizaron reubicaciones laborales para mantener el empleo de los empleados. Además, se proporcionó un auxilio de conexión a internet para garantizar que los empleados pudieran trabajar de forma remota con calidad de conexión.

Teletrabajo y ventas en línea: Se menciona la implementación del teletrabajo y la oferta de ventas en línea. Esto permitió mantener la operación de la empresa y continuar brindando servicios a los afiliados a pesar de las restricciones impuestas por la pandemia.

Clases virtuales y venta de cursos en línea: Se destaca la oferta de clases virtuales y la venta de cursos en línea a través de la página web. Esto demuestra una adaptación a las necesidades de los afiliados que buscan actividades y formación en línea.

Capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo: Se menciona la realización de capacitaciones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo. Esto es fundamental para garantizar la seguridad de los empleados que trabajan desde casa.

Inversión en software, aplicaciones y equipos tecnológicos: Se hace hincapié en la inversión en software, aplicaciones y equipos tecnológicos para respaldar el trabajo remoto. Esto asegura una infraestructura tecnológica adecuada para la operación en línea.

Prestación de servicios online o presenciales con agendamiento: Se señala la posibilidad de acceder a los servicios de forma tanto online como presencial, con agendamiento previo. Esto ofrece flexibilidad a los usuarios para elegir la modalidad que prefieran.

Atención médica prioritaria: Se destaca la atención médica como una prioridad, lo que sugiere un enfoque en la salud y el bienestar de los afiliados durante la pandemia.

Aumento de ventas de cursos y comisiones: Se menciona que el aumento de las ventas de cursos contribuyó a comisionar a los empleados y garantizar que sus sueldos llegaran completos.

Inversión en marketing digital: Se resalta la inversión en marketing digital tanto para el área de la salud como para recreación y deportes. Esto indica un esfuerzo por promover los servicios ofrecidos y llegar a un público más amplio a través de medios digitales.

En resumen, estas estrategias muestran la adaptación y resiliencia del área de recreación de la caja de compensación familiar durante la pandemia, priorizando tanto la continuidad de los servicios como el bienestar de los empleados y afiliados. La inversión en tecnología y la oferta de servicios en línea fueron especialmente relevantes en este proceso.

Figura 5. Nube de Palabras Primera Sección de Preguntas



Fuente: Elaboracion propia (2023)

En la imagen previamente analizada, una nube de palabras se destacaron los términos clave que reflejaron las percepciones de los empleados de del área de recreación y deportes de

Compensar sobre las preguntas formuladas en la entrevista y se observó que los principales desafíos para los colaboradores incluyeron la adaptación a las circunstancias impuestas por la pandemia de Covid-19. Entre los factores críticos estuvo la gestión del cambio, la transición al trabajo remoto, el aprendizaje de herramientas tecnológicas, la adaptación a impartir clases en línea, y enfrentar reducciones de tiempo y disminuciones económicas. No obstante, se identificaron también aspectos positivos a nivel social y laboral, como la posibilidad de disfrutar de tiempo de calidad en familia, la recepción de subsidios y bonos de mercado, y, significativamente, la continuidad del empleo y la estabilidad proporcionada a pesar del cierre prolongado de sus centros deportivos.

Figura 6. Nube de Palabras Segunda Sección de Preguntas



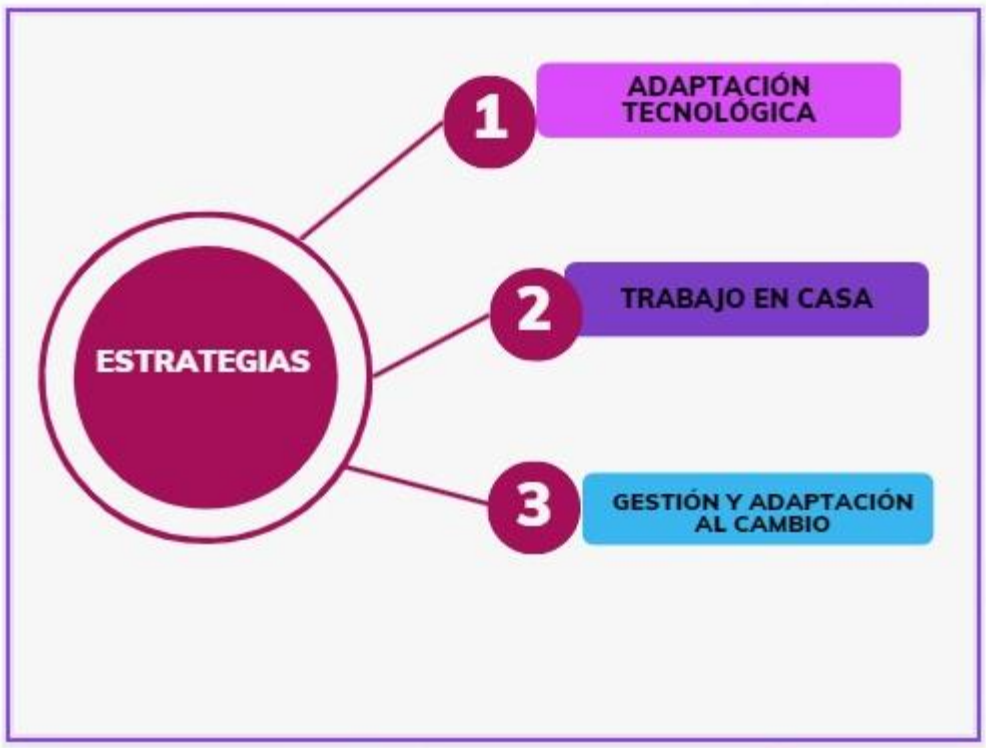
Fuente: Elaboracion propia (2023)

En la segunda imagen analizada, se realizó un estudio de un juego de palabras que reveló las estrategias implementadas por el área administrativa, las cuales fueron fundamentales para mantener la continuidad operativa de la empresa. Entre las estrategias destacadas se encontraron la implementación de páginas web y la inversión en herramientas tecnológicas. Además, se puso en marcha campañas de marketing más agresivas y se optó por ofrecer servicios exclusivamente en línea. Otro aspecto clave fue la planificación del teletrabajo y, posteriormente, la adopción de un modelo de trabajo híbrido o de alternancia. Estas medidas resultaron esenciales para continuar brindando asesoría y mantener el servicio a todos los afiliados de la Caja de Compensación Compensar, en el área de recreación y deportes.

Hallazgos

Definiendo las Estrategias

Figura 7. Estrategias utilizadas en la pandemia por las empresas



Fuente: Elaboracion propia (2023)

Las tres estrategias descritas en la imagen anterior, son las priorizadas e identificadas en el análisis de los resultados de las entrevistas a los y las colaboradoras de la empresa objeto de estudio, allí se destaca su importancia en el contexto de la pandemia del COVID-19 y en el caso específico área de Recreación y Deportes de la caja de compensación familiar Compensar,

Adaptación Tecnológica: La pandemia del COVID-19 ha acelerado la transformación digital en muchas organizaciones, y la adaptación tecnológica es clave para garantizar la continuidad del negocio. En el caso de Compensar, área de Recreación y Deportes, esto implicó la implementación de plataformas digitales para ofrecer actividades recreativas y deportivas de forma virtual, así como la utilización de herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo. En concordancia con nuestro marco teórico, en tanto según Barrera (2020) menciona que la Teoría de transformación digital se convirtió en tendencia para la vida diaria de las personas. La cual ha evolucionado con diferentes tecnologías

que son ahora las pioneras en la nueva era digital, estas tecnologías abren una gran cantidad de aplicaciones para suplir las necesidades en el ámbito empresarial y personal, estes es el deber del trabajador y los lideres mantienen el éxito de sus empresas mediante el crecimiento en la transformación digital.

Trabajo en Casa: Con las restricciones de movilidad y las medidas de distanciamiento social implementadas durante la pandemia, el trabajo en casa se ha convertido en una alternativa viable para muchas organizaciones. Esta estrategia permitió mantener las operaciones en marcha mientras se protege la salud y seguridad de los empleados. En el caso de Compensar, área de Recreación y Deportes, esto se determinó por la implementación de políticas y procedimientos para facilitar el trabajo en casa, así como la provisión de herramientas y recursos necesarios para que los empleados pudieran realizar sus tareas de forma efectiva desde sus hogares. De acuerdo Sánchez (2021) identifico que el trabajo en casa y el trabajo remoto llegaron para quedarse, se encontraron grandes beneficios para empresas y empelados en términos de productividad laboral y estilo de vida, como también importantes oportunidades de mejora de cara a una experiencia de trabajo alternada entre trabajo presencial y remoto en las empresas colombianas, con relación a cambios y procesos comunicativos de la empresa.

Gestión y Adaptación al Cambio: La pandemia del COVID-19 ha generado un entorno empresarial muy dinámico y en constante cambio. La gestión y adaptación al cambio es fundamental para poder responder de forma efectiva a las nuevas demandas y desafíos que surgen en este contexto. En el caso de Compensar, área de Recreación y Deportes, esto podría implicar la implementación de procesos de planificación y gestión del cambio, así como la capacitación y desarrollo de habilidades en los empleados para que puedan adaptarse de forma efectiva a los nuevos entornos de trabajo. Lo que resulta coherente con la teoría según Gallardo

(2015) los entornos cambian, las organizaciones crecen, se introducen nuevas tecnologías, aparecen conflictos y estos cambios llevan a nuevas practicas de trabajo o a la contratación de nuevos trabajadores.

En resumen, la adaptación tecnológica, el trabajo en casa y la gestión y adaptación al cambio fueron las estrategias clave para garantizar la supervivencia y el éxito de las empresas en el contexto de la pandemia del COVID-19, una de ellas la empresa objeto del estudio, estas estrategias permitieron mantener la continuidad del negocio, proteger la salud y seguridad de los empleados, y responder de forma efectiva a las nuevas demandas y desafíos que surgen en este entorno dinámico y en constante cambio.

Conclusiones

La adaptación tecnológica es una estrategia clave para garantizar la continuidad de las operaciones y la prestación de servicios en un contexto de restricciones de movilidad y distanciamiento social. La implementación de plataformas digitales y herramientas tecnológicas

facilita la oferta de actividades recreativas y deportivas de forma virtual, permitiendo a las organizaciones como Compensar mantenerse conectadas con sus usuarios y continuar brindando valor a pesar de las circunstancias adversas.

El trabajo en casa es una alternativa viable que permite a las organizaciones mantenerse operativas mientras protegen la salud y seguridad de sus empleados. La implementación de políticas y procedimientos adecuados, así como la provisión de recursos necesarios, son fundamentales para facilitar el trabajo en casa y asegurar la productividad y eficiencia de los empleados en este nuevo entorno de trabajo.

La gestión y adaptación al cambio es fundamental en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución, como el generado por la pandemia del COVID-19. La capacitación y desarrollo de habilidades en los empleados, así como la implementación de procesos de planificación y gestión del cambio, son clave para poder responder de forma efectiva a las nuevas demandas y desafíos que surgen en este contexto.

Los resultados de la investigación son relevantes y útiles para otras organizaciones similares que se enfrenten a crisis como la del COVID-19. La adaptación tecnológica, el trabajo en casa y la gestión y adaptación al cambio son estrategias efectivas que pueden ayudar a garantizar la supervivencia y el éxito de las empresas en situaciones de crisis, permitiendo mantener la continuidad del negocio, proteger la salud y seguridad de los empleados, y responder de forma efectiva a las nuevas demandas y desafíos que surgen en estos entornos dinámicos y en constante cambio.

Según la información recolectada en la investigación donde se categorizaron algunas de las estrategias más utilizadas por las empresas grandes, pequeñas y empresarios en la pandemia

se concluye que según el sector donde se encuentran ubicadas fueron visibles la utilización de algunas de estas herramientas.

Finalmente, la crisis generada por la pandemia permite profundizar sobre el aprendizaje sobre la capacidad de adaptabilidad según sea el caso ya sea a un trabajo remoto desde cualquier parte del mundo, hasta poder lograr cambiar el producto inicial base de la empresa.

Referencias

B. d. (07 de mayo de 2020). *investigaciones economicas*. Obtenido de Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto: https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9843

Baron, N. R., & L, S. A. (2021). *Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Sociales y Humanas* . Obtenido de GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

MEDIANTE LA METODOLOGÍA : https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/610dabf0-cd91-4bd1-9ea5-811e457bc82c/content

Bento, L. (2007). Apuntes Facultad. Obtenido de http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-deadministracion-de-taylor.html

caja de compensacion familiar y eps, C. (15 de noviembre de 2021). *Nuestra organización*. Obtenido de afiliacion y servicio a caja: https://corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion

Colombia, O. d. (octubre de 2020). *Oficina de la OIT para los Países Andinos*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_774956.pdf

concur, S. (2021). Gestión del cambio: ¿por qué es importante para las empresas? *la gestion al cambio* , 1.

Cruz-Coria, E. (16 de julio de 2021). *Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas*. Obtenido de file:///C:/Users/Familia/Downloads/2007-0705-ns-13-27-00016.pdf

DAVID, F. R. (2008). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.* MEXICO: PERASON EDUCACION prentice Hall.

Deloitte. (2023). *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html

FINANZAS, P. (12 de JULIO de 2021). *En pandemia, ingresos de las cajas de compensación aumentaron*. Obtenido de Según el balance del sistema que presenta la Superintendencia

de Subsidio Familiar, durante el 2020 acumularon $21,2 billones.: https://www.portafolio.co/economia/finanzas/ingresos-de-las-cajas-de-compensacion-en-colombia-durante-2020-553913

Gallardo Gallardo, E. (2015). ¿Cómo gestionar el cambio en una organización?: (ed.). Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de https://elibro-net.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/es/ereader/ucompensar/57894?page=18.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-hill.

Herrera, DM (2018). *Propuesta de gestión del cambio para el fortalecimiento organizacional en los sistemas integrados de gestión*. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10654/20616.

Hristoulas, A., & Chong, S. (2020). LA GESTIÓN DE CRISIS. *Iuris Tantum*, *34*(32), 157–167. https://doi.org/10.36105/iut.2020n32.11.

JAIMES, M. C. (2020). *LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.* Obtenido de MANUFACTURERA ABC MEDIANTE LA METODOLOGÍA ADKAR: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36121/MoralesJaimesMariaCamila2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jmenez, A. M. (SEPTIEMBRE de 2007). *universidad autonoma de barcelona, LA COMUNICACION EMPRESARIAL EN SITUACION DE CRISIS*. Obtenido de LA CRISIS DE FONTANEDA : https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf

LHH. (27 de ENERO de 2023). *Tipos de crisis: definición, tipos y estrategias de gestión*. Obtenido de Una crisis es un evento imprevisto que provoca inquietud entre las personas de una organización.: https://www.lhh.com/es/es/insights/tipos-de-crisis-definicion-tipos-y-estrategias-de-gestion/

Luna, s. M. (2007). *Manual práctico para el diseño de la Escala Likert.* Obtenido de El libro es una guía detallada para la elaboración de un instrumento de medición: file:///C:/Users/Familia/Downloads/Dialnet-ManualPracticoParaElDisenoDeLaEscalaLikert-4953744.pdf

Martins, J. (22 de octubre de 2022). *gestion de proyectos.* Obtenido de ¿Qué es el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)?: https://asana.com/es/resources/pdca-cycle

Mayo, C. (14 de julio de 2023). *Enfermedades y afecciones*. Obtenido de Enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19): https://www.mayoclinic.org/es/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963.

Mayo, C. (14 de julio de 2023). *Enfermedades y afecciones*. Obtenido de Enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19): https://www.mayoclinic.org/es/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963

Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional–Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, *31*(2).

mundial, B. (17 de FEBRERO de 2021). *Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo*. Obtenido de https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world

mundial, b. (2022). *Informe sobre el desarrollo mundial* . Obtenido de Capítulo 1. Los impactos económicos de la pandemia y los nuevos riesgos para la recuperación: https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis

Mundo, R. B. (26 de abril de 2019). *Microsoft: el secreto del gigante tecnológico para superar la crisis y alcanzar un valor en bolsa de US$1 billón*. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias-48060217

OMS, o. m. (11 de 03 de 2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Obtenido de https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia

PAZOS, D. M. (diciembre de 2018). *PROPUIESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL FORTALECIMIIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS.* Obtenido de universidad militar nueva granada : https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20616/HerreraPazosDianaMar%c3%ada2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Pineda, L. C. (Noviembre de 2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo.* Obtenido de UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA ADMINISTRACION DE EMPRESAS: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/castillopineda%20ladyesmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1

Republica, C. B. (07 de mayo de 2020). *investigaciones economicas* . Obtenido de Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto:

https://investiga.banrep.gov.co/es/content/impacto-economico-regional-del-covid-19-en-colombia-un-analisis-insumo-producto

Robert, U., & SEEGER, M. y. (02 de junio de 2007). *Post-Crisis Communication and Renewal*. Obtenido de Expanding the Parameters of Post-Crisis Discourse", Public Relations Review: file:///C:/Users/Familia/Downloads/carlosbarrachina,+Gestor_a+de+la+revista,+Cap+11_+IURIS+TANTUM,+A%C3%B1o+XXXIV,+5a+%C3%A9poca,+n%C3%BAm+32,+dic+2020.pdf

Rodriguez, X. M. (21 de ENERO de 2020). Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. *LOS 8 PASOS DE KOTTER PARA LIDERAR EL CAMBIO* , 26. Obtenido de LOS 8 PASOS DE KOTTER PARA LIDERAR EL CAMBIO.

ROJAS, L. F. (2018). *ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TACO BELL.* Obtenido de SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN: https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/dc532faf-48b2-41e9-a202-3753247a60c2/content

Sampier, R. H., Collado, C. F., & Pilar Baptista Lucio. (s.f.). *DEFINICIONES DE LOS ENFOQUES CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.* Obtenido de SIMILITUDES Y DIFERENCIAS: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones_de_los_enfoques_cuantitativo_y_cualitativo_sus_similitudes_y_diferencias.pdf?1548409632=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDefiniciones_de_los_enfoques_cuantitativ.pdf&Expires=169

Sanchez, N. B. (2015 de junio de 2021). *Pontificia UNIVERSIDAD JAVERIANA El trabajo en casa y el teletrabajo.* Obtenido de Sus implicaciones en la productividad laboral, estilo de vida y procesos comunicativos: https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58679/TG%20Barreneche%20S%C3%A1nchez%20Nicol%C3%A1s.pdf?sequence=1

Sellon, M. S. (febrero de 2005). *revista de gestion al cambio organizacional* . Obtenido de Discurso poscrisis y cambio, fracaso y renovación organizacional: https://www.researchgate.net/publication/242103565_Post-Crisis_Discourse_and_Organizational_Change_Failure_and_Renewal

Team, S. C. (22 de JULIO de 2021). *Supervivencia de una empresa: 9 claves en tiempos de recuperación*. Obtenido de https://www.concur.com.ar/blog/article/supervivencia-de-una-empresa-claves-en-tiempos-de-recuperacion

TIEMPO, E. (22 de noviembre de 2021). *Los aportesde las cajas de compensacion tras la pandemia* . Obtenido de Son importantes los avances en empleo, salud, recreación y subsidios, entre otros beneficios.: https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/caja-de-compensacion-que-es-y-que-beneficios-ofrecen-633916

Unidas, N. (2022). *departamento de asuntos economicos y sociales* . Obtenido de https://www.un.org/es/desa/las-muertes-por-covid-19-sumar%C3%ADan-15-millones-entre-2020-y-2021

Unidas, N. (2022). *departamento de asuntos economicos y sociales* . Obtenido de https://www.un.org/es/desa/las-muertes-por-covid-19-sumar%C3%ADan-15-millones-entre-2020-y-2021

UNIDAS, N. (ABRIL de 2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales*. Obtenido de https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales

Vásquez Rojas Claudia. (2012, octubre 16). Evolución de la administración y de las teorías administrativas. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/evolucion-administracion-teorias-administrativas/