



MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTABILIDAD PARA LA EMPRESA TRANSMULTICARGA S.A.S.

Mayra Alejandra Gómez Camacho

Cristian David Lemus Delgado

Diana Marcela Madrigal

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2022

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTABILIDAD PARA LA EMPRESA TRANSMULTICARGA S.A.S.

**Mayra Alejandra Gómez Camacho
Cristian David Lemus Delgado
Diana Marcela Madrigal**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración
de Empresas

Directora:

Sandra del Pilar Forero Poveda

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A nuestras familias, quienes con sus recursos, tiempo y comprensión nos motivaron, impulsaron y apoyaron a lo largo de todo el proceso formativo, convirtiéndose en coautores de nuestro trabajo y participes de este gran logro.

Agradecimientos

Agradecemos a la empresa Transmulticarga S.A.S. y a su CEO, el señor Daniel Alfonso Barrera Rojas; quien nos abrió las puertas de su organización para el desarrollo del presente trabajo dirigido, participando activamente a lo largo del proceso de construcción del modelo y facilitando el acceso a la información para el correcto desarrollo del mismo. A todo el equipo de trabajo de Transmulticarga S.A.S. quienes con su generosidad, receptividad y respeto contribuyeron a la realización de las actividades programadas, brindando un soporte humano y profesional en pro de la mejora continua.

Agradecemos a la Universidad EAN y a su cuerpo de docentes, quienes a lo largo del proceso académico nos brindaron el conocimiento necesario para la materialización de la propuesta de modelo de gestión del cambio y adaptabilidad organizacional; a la docente Sandra del Pilar Forero Poveda, quien desde su rol como tutora del presente trabajo dirigido, nos direccionó por el camino de la excelencia, la responsabilidad académica, la ética profesional y el enfoque organizacional bajo los lineamientos de emprendimiento y sostenibilidad de la Universidad EAN.

Resumen

Dentro del contexto actual, enmarcado por una disrupción constante de la estabilidad empresarial, es necesario dar mayor importancia al liderazgo del cambio que a su misma gestión, toda vez que los cambios del contexto organizacional son cada vez más frecuentes y agresivos (Kotter, 2021). La presente investigación resalta cómo una empresa Pyme del sector transporte de hidrocarburos ubicada en la ciudad de Yopal - Casanare, viene gestionando y adaptando los cambios de su entorno provocados los problemas de orden público, las malas condiciones de la infraestructura vial, el aumento de los costos en la cadena logística, los desafíos de salubridad, la rotación de personal y la globalización, de modo que, a partir de un exhaustivo análisis del contexto organizacional de Transmulticarga S.A.S. se elabore una propuesta de gestión del cambio y adaptabilidad que contribuya con el liderazgo transformacional y la consolidación de una cultura de adaptabilidad con baja resistencia a los cambios presentes y futuros.

El presente trabajo se enfoca en el diseño de un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa Transmulticarga S.A.S. apoyado en el diagnóstico del contexto interno y externo. El modelo planteado combina los referentes teóricos, los resultados del diagnóstico, las necesidades específicas de cambio y la estrategia organizacional con el fin de estructurar un modelo funcional a corto, mediano y largo plazo. El modelo propuesto para la empresa Transmulticarga S.A.S. se basa en el ciclo PHVA, adhiriéndose y complementando el sistema integrado de gestión con el fin de consolidar lineamientos e interrelaciones para afrontar los procesos de cambio, adaptabilidad, transformación y sostenibilidad de la empresa. Los resultados obtenidos del presente trabajo dan cuenta de la situación actual de la organización en términos de gestión del cambio, adaptabilidad, desarrollo organizacional, innovación y liderazgo; los cuales fueron el insumo principal para la construcción del modelo basado en referentes teóricos pero adecuado a las necesidades puntuales de Transmulticarga S.A.S., por lo que el mismo contribuye con el entendimiento de la dinámica del contexto empresarial y el fortalecimiento de la cultura organizacional de Transmulticarga S.A.S.

Palabras clave: gestión del cambio, adaptabilidad, desarrollo organizacional, innovación, liderazgo, ciclo PHVA.

Abstract

In the current context, based on constant disruption of business stability, greater importance should be given to the change leadership than the change management since changes in the organizational context are increasingly frequent and aggressive (Kotter, 2021). The present investigation highlights the way in which a SME company in the hydrocarbon transport sector located in Yopal - Casanare has been managing and adapting the changes caused by public order problems, deterioration of the road infrastructure, the increase in costs in the logistics chain, health challenges, staff turnover and globalization, reason why, based on an exhaustive analysis of the organizational context of Transmulticarga S.A.S. a change management and adaptability proposal is developed in order to contribute to transformational leadership and the consolidation of an adaptability culture with low resistance to present and future changes.

The present investigation is focused on the design of a change management and adaptability model for Transmulticarga S.A.S. being supported by the diagnosis of the internal and external context. The proposed model combines the theoretical references, the results of the diagnosis, the specific change needs, and the organizational strategy to structure a functional model in the short, medium, and long term. The change management and adaptability model are based on the PDCA cycle, complementing the integrated management system of Transmulticarga S.A.S. in order to consolidate interrelationship to face the processes of change, adaptability, transformation, and sustainability of the company. The results obtained from this investigation show the current situation of the organization in terms of change management, adaptability, organizational development, innovation and leadership which were the main input for the construction of the model based on theoretical references but adapted to the specific needs of Transmulticarga S.A.S., which contributes to the understanding of the dynamics of the business context and the strengthening of the organizational culture of the company.

Keywords: change management, adaptability, organizational development, innovation, leadership, PDCA cycle.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1 CONCEPTUALIZACIÓN	18
4.1.1 <i>Gestión del cambio</i>	18
4.1.2 <i>Gestión de procesos y resistencia al cambio</i>	19
4.1.3 <i>Características de los cambios</i>	20
4.1.4 <i>Estrategia e innovación</i>	21
4.1.5 <i>Adaptabilidad y cultura del cambio</i>	23
4.1.6 <i>Desarrollo organizacional</i>	24
4.2 MODELOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL	25
4.2.1 <i>Modelo de los ocho pasos de Kotter para la administración del cambio organizacional</i>	26
4.2.2 <i>Modelo ADKAR para la gestión del cambio</i>	28
4.2.3 <i>Modelo de Kurt Lewin</i>	29
4.2.4 <i>Modelo de adaptabilidad organizacional de los cuatro modos</i>	30
4.3 MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	31
4.4 RELACIÓN DE VARIABLES Y MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL	32
5. MARCO INSTITUCIONAL	33
5.1 PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	33

5.2	REFERENTES ESTRATÉGICOS	34
5.2.1	<i>Misión</i>	35
5.2.2	<i>Visión</i>	35
5.2.3	<i>Valores corporativos</i>	35
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
5.4	SERVICIOS OFERTADOS	39
5.5	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	40
5.5.1	<i>Sector transporte a nivel global</i>	40
5.5.2	<i>Sector transporte a nivel nacional y regional</i>	40
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	43
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
6.2	ANÁLISIS EXTERNO	43
6.3	ANÁLISIS INTERNO	45
6.4	POBLACIÓN, MUESTRA Y FICHA TÉCNICA.....	46
6.5	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	47
6.6	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	49
6.7	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	51
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	53
7.1	ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS PESTEL.....	53
7.1.1	<i>Factor económico</i>	69
7.1.2	<i>Factor político</i>	69
7.1.3	<i>Factor social</i>	70
7.1.4	<i>Factor tecnológico</i>	71
7.1.5	<i>Factor ecológico – geográfico</i>	71
7.1.6	<i>Factor legal</i>	72
7.2	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	73
7.2.1	<i>Análisis de datos demográficos</i>	73
7.2.2	<i>Análisis de las dimensiones del instrumento</i>	73
7.3	ANÁLISIS DE DATOS	73
7.3.1	<i>Dimensión A: Desarrollo Organizacional</i>	73
7.3.2	<i>Dimensión B: Innovación</i>	74

7.3.3	<i>Dimensión C: Liderazgo</i>	75
7.3.4	<i>Dimensión D: Adaptabilidad</i>	76
7.3.5	<i>Dimensión E: Gestión del cambio</i>	77
8.	MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTABILIDAD	79
8.1	FASE 1: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	85
8.1.1	<i>Necesidades internas de cambio</i>	85
8.1.2	<i>Necesidades externas de cambio</i>	86
8.1.3	<i>Planeación estratégica</i>	87
8.2	FASE 2: GESTIÓN DEL CAMBIO	88
8.2.1	<i>Comunicación del cambio</i>	89
8.2.2	<i>Creación de espacios de participación para la construcción de las propuestas de cambio</i>	90
8.2.3	<i>Liderazgo para el cambio</i>	92
8.2.4	<i>Conducto para la gestión del cambio</i>	93
8.2.5	<i>Evaluación de los resultados obtenidos</i>	94
8.3	FASE 3: ADAPTABILIDAD	95
8.3.1	<i>Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada al cambio y la adaptabilidad</i>	96
8.4	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	97
8.4.1	<i>Cronograma de implementación sugerido para la aplicación del modelo</i>	97
8.4.2	<i>Mecanismos de seguimiento y control para la implementación del modelo</i>	99
8.4.3	<i>Presupuesto de implementación</i>	102
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	105
9.1	RECOMENDACIONES	105
9.2	CONCLUSIONES	106
10.	REFERENCIAS	110

Lista de figuras

Figura 1. Transición de la curva de cambio desde el pasado hacia el futuro.....	21
Figura 2. Tipos de innovación en las organizaciones y en la sociedad.....	22
Figura 3. Características de las etapas del Modelo ADKAR para la gestión del cambio.....	29
Figura 4. Línea de tiempo histórica de la empresa Transmulticarga S.A.S.....	34
Figura 5. Organigrama de la empresa Transmulticarga S.A.S.....	37
Figura 6. Portafolio de servicios de Transmulticarga S.A.S.....	39
Figura 7. Ranking de calidad de infraestructura vial: comparativo para 6 países de LA.....	41
Figura 8. Distribución de la población ocupada del departamento de Casanare.....	42
Figura 9. Resultados obtenidos para la dimensión desarrollo organizacional.....	74
Figura 10. Resultados obtenidos para la dimensión Innovación.....	75
Figura 11. Resultados obtenidos para la dimensión Liderazgo.....	76
Figura 12. Resultados obtenidos para la dimensión Adaptabilidad.....	77
Figura 13. Resultados obtenidos para la dimensión Gestión del cambio.....	78
Figura 14. Modelo general de gestión del cambio y adaptabilidad de Transmulticarga S.A.S. ...	80
Figura 15. Fase 1 Desarrollo organizacional de Transmulticarga S.A.S.....	85
Figura 16. Fase 2 Gestión del cambio.....	89
Figura 17. Fase 3 Adaptabilidad.....	95

Lista de tablas

Tabla 1. Modelo de los ocho pasos de Kotter para la administración del cambio organizacional	26
Tabla 2. Definición de los modelos de desarrollo organizacional.	31
Tabla 3. Valores corporativos de la empresa Transmulticarga S.A.S	36
Tabla 4. Análisis PESTEL	44
Tabla 5. Ficha técnica de la población y muestra de la investigación.	46
Tabla 6. Identificación de las variables.	48
Tabla 7. Variables y preguntas del instrumento de medición.	49
Tabla 8. Expertos validadores del instrumento.	51
Tabla 9. Consolidado de adecuaciones del instrumento.	52
Tabla 10. Análisis PESTEL para Transmulticarga S.A.S	54
Tabla 11. Soporte teórico para la construcción del modelo de Transmulticarga S.A.S.	79
Tabla 12. Actividades y productos del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad	81
Tabla 13. Cronograma anual de implementación para Transmulticarga S.A.S	98
Tabla 14. Mecanismos de seguimiento y control para la implementación del modelo	100
Tabla 15. Presupuesto de implementación del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad en Transmulticarga S.A.S.	102

1.Introducción

1.1 Antecedentes

El entorno obliga a las organizaciones a afrontar situaciones radicales en cuanto a la identificación, gestión y transición de los cambios, fomentando la necesidad de adaptación tanto en las empresas como en las personas que las integran. Los cambios que enfrentan las empresas normalmente están relacionados con las variaciones imprevistas generadas por las condiciones del mercado o del entorno, por lo que se les exige mayor adaptación y transformación en aspectos laborales, organizacionales y tecnológicos en pro de la renovación, la innovación y la reinención (Pérez Mesa, 2021).

Dentro de este proceso de adaptación, la comunicación organizacional juega un rol fundamental, ya que la misma junto con diversas expresiones culturales hacen parte esencial de la identidad corporativa, contribuyendo con el desarrollo socioeconómico y reflejándose a través de los índices de rentabilidad y desarrollo (Henao Gómez y Ancines, 2018).

De igual forma, durante épocas de transición e incertidumbre, las empresas se ven en la necesidad de analizar los factores internos y externos que suponen un impacto en su operación, con el fin de establecer acciones encaminadas a la correcta gestión del cambio; sin embargo, es la adaptación el factor clave a la hora de enfrentar el nuevo panorama, ya que solo sobreviven aquellas empresas que logran articular orgánicamente los cambios con la adaptabilidad, lo que representa una reinención y transformación en empresas resilientes (ANDI, s. f.).

Actualmente, el panorama inestable y cambiante del sector transporte en Colombia enmarcado en el cierre intermitente de las vías aéreas y terrestres, las prohibiciones de circulación de vehículos, la restricción para la movilización de personas y mercancías, y las manifestaciones originadas por los desacuerdos entre la población y el gobierno nacional; ha llevado a que las organizaciones reaccionen de manera improvisada para afrontar las consecuencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas derivadas del cambio, como consecuencia de una débil planeación estratégica y una insuficiente gestión del riesgo (López Felipe, 2013).

Según lo reportado en el informe de gestión empresarial del departamento de Casanare, el sector transporte está conformado por 979 empresas y emplea a cerca de 4.499 personas lo

cual representa una proporción del 6,6% del total de los empleos formales en la región; sin embargo, en Yopal se registra el menor porcentaje de participación de empleos en el sector transporte en comparación con sectores como el comercio, el turismo y la manufactura (Cámara de comercio Casanare, 2020).

A pesar de esto, la administración municipal del Yopal en el marco del Plan de Desarrollo 2020-2023 ha planteado grandes retos para impulsar el crecimiento económico del municipio, específicamente en el sector transporte, promoviendo programas como Yopal productiva y con empresas fortalecidas, el cual busca fomentar el emprendimiento a través del apoyo e incentivos otorgados a jóvenes emprendedores y Pymes. Por otro lado, la alcaldía del Yopal en conjunto con el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación estableció estrategias para el desarrollo de los diferentes sectores económicos en la región, con el fin de impulsar el tejido empresarial a partir de la implementación de planeación corporativa, innovación de portafolios y seguimiento a procesos productivos (Alcaldía de Yopal, 2020).

Todos los proyectos derivados de la planeación municipal y nacional generan grandes cambios para el departamento, las empresas y la comunidad en general, lo que supone que, desde la administración municipal y regional, se deben crear estrategias con el fin de preparar a los sectores económicos de la región para la gestión y adaptabilidad a los cambios que se avecinan, direccionando la toma de decisiones basadas en los resultados de una planeación estratégica sólida que faciliten los procesos de transición y resiliencia a nivel gubernamental, organizacional y poblacional (Alcaldía de Yopal, 2020).

De acuerdo con lo anterior, los impactos generados directamente sobre los sectores económicos de la región son innumerables, por lo que las empresas de transporte como Transmulticarga S.A.S. se ven en la necesidad de adoptar planes y modelos de gestión que les permitan hacer frente a los cambios del entorno, sacando el mayor provecho de las oportunidades, gestionando los riesgos y mitigando los impactos negativos con el fin de impulsar el crecimiento organizacional y consolidar una cultura de adaptabilidad con baja resistencia al cambio.

1.2 Descripción del problema

Debido a las circunstancias socioeconómicas que rodean y permean la empresa Transmulticarga S.A.S., y en consideración con los cambios vertiginosos sufridos en el último año a causa de la pandemia originada por el Covid-19 y los problemas de orden público; la

organización se ha visto en la necesidad de tomar decisiones improvisadas para la gestión de los cambios, las cuales han impactado la operación normal de la empresa redundado en la disminución de ventas del 35%, el aumento en los costos de los insumos para la operación de transporte en cerca del 25%, la afectación del flujo de caja del 40%, la rotación del personal en el último año del 30%, además de los costos derivados de la adopción de mecanismos tecnológicos alternativos para la continuidad de negocio. (Transmulticarga S.A.S, 2021)

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es la propuesta de gestión del cambio y adaptabilidad que le permite a la empresa Transmulticarga S.A.S., afrontar los procesos de transformación organizacional?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad en la empresa Transmulticarga S.A.S., que le permita afrontar los procesos de transformación organizacional.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos y las variables necesarias para el diseño del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa Transmulticarga S.A.S.
- Realizar un diagnóstico a la empresa Transmulticarga S.A.S. que permita conocer su estado actual frente a la gestión del cambio y adaptabilidad.
- Estructurar una propuesta de intervención para la gestión del cambio y adaptabilidad que facilite el desarrollo organizacional en Transmulticarga S.A.S.
- Establecer el plan de implementación del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad en Transmulticarga S.A.S.

3. Justificación

La creciente transformación que experimenta el mercado, apalancada por los constantes cambios del entorno, obliga a las empresas a desarrollar formas innovadoras de administrar sus recursos, procesos y personas con el fin de alcanzar el dinamismo requerido para garantizar su sostenibilidad y permanencia en el tiempo, (Rivera González, 2013) por lo que, una adecuada gestión del cambio y adaptabilidad prevalecen como factores claves al momento de enfrentar la volatilidad del contexto económico actual.

De este modo, toma gran importancia para Transmulticarga S.A.S., el conocer, evaluar e implementar un modelo de gestión del cambio que se adapte tanto al presente como al futuro que se pretende construir; a través de los procesos de transformación que la dirección ha planteado para impulsar el crecimiento de la organización; en aras de facilitar la ejecución de estrategias innovadoras, el desarrollo de nuevos proyectos y en particular, la transición de la sede administrativa proyectada por la empresa para el año 2022.

Así mismo, el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad aportará en gran medida a la mejora de indicadores relacionados con el recurso humano como: rotación de personal, productividad, empoderamiento, capacitación, toma de decisiones y comunicación; mitigando la resistencia al cambio y fortaleciendo los procesos de adaptabilidad.

En consecuencia, los resultados financieros relacionados con costos por reprocesos en la operación, corrección de errores y en general el incremento de la estructura de costos por reactividad ante los cambios, tenderá a permanecer estable e incluso a disminuir con la consolidación de una cultura de gestión y respuesta proactiva, que impacte también a la gestión con los clientes y los nuevos negocios. Lo anterior con el propósito de aumentar el nivel de ventas y mantener un flujo de caja saludable que le permita a Transmulticarga S.A.S., continuar administrando los recursos para su crecimiento y sostenibilidad.

El presente trabajo se desarrolla bajo el grupo de investigación de la Universidad EAN denominado Gerencia en Grandes, Medianas y Pequeñas Empresas – G3Pymes, en la línea de Modernización de Organizaciones.

4. Marco de referencia

El siguiente marco teórico brinda un contexto general de las temáticas asociadas a gestión del cambio, adaptabilidad y desarrollo organizacional las cuales permitirán orientar el desarrollo de la investigación para el logro de los objetivos planteados. En una primera parte se detalla la definición de los conceptos relevantes para la investigación, seguido de las teorías y modelos que se han planteado los teóricos de la administración organizacional, así como sus componentes y características. Por último, se presenta un conglomerado de la información recolectada que servirá como base para la estructuración de las variables de investigación.

4.1 Conceptualización

Dentro de este apartado del marco teórico se brinda la definición de los conceptos que hacen parte del campo de estudio de la presente investigación, haciendo énfasis en algunos como gestión del cambio, adaptabilidad, liderazgo, desarrollo organizacional e innovación.

4.1.1 *Gestión del cambio*

De acuerdo con Kotter (1997) la gestión del cambio corresponde a una estrategia organizacional utilizada para afrontar y gestionar los procesos de cambio en las organizaciones generados por un entorno altamente variante e inestable. Si bien, está por sí sola no constituye un recurso autosuficiente, es importante destacar que contribuye con la planeación, preparación, gestión, seguimiento y control que apoyan el fortalecimiento de la adaptabilidad para una transformación orgánica y resiliente. Kotter (1997) también menciona que la gestión del cambio y la adaptabilidad se han convertido en insumos necesarios para la planeación estratégica en todas las organizaciones, por lo que las empresas se ven en la necesidad de aplicar procesos para potenciar el conocimiento y adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes del entorno, mitigando el impacto que pueden sufrir los recursos de la organización.

En consecuencia, Sandoval Duque (2014) afirma que existen dos tipos de causales de cambio en las organizaciones como lo son:

- *Causas internas*: corresponden a los cambios producidos para el desarrollo de la empresa y sobre las cuales, las organizaciones tienen cierto dominio y control.
- *Causas externas*: Son factores que afectan a la organización desde afuera, y sobre las cuales no se tiene conocimiento, control o dominio.

Por otro lado, los agentes de cambio son los responsables de promover y causar la acción del cambio, permitiendo la interacción de los factores internos y externos de la organización en pro de una adecuada transición desde el estado actual al estado deseado, haciendo uso de estrategias innovadoras para mitigar las resistencias y disminuir los impactos causados por el cambio en la cultura organizacional (Quirant Espinosa y Ortega Giménez, 2006).

Por otra parte, Durán Asencio, (2018) concibe la gestión del cambio como el hacer frente a las situaciones en las que se debe pasar de un punto a otro, administrando, controlando y supervisando todo el proceso intermedio con el fin de facilitar una transición exitosa. Dicho esto, cambiar significa implementar una forma distinta de acción basada en la inestabilidad y la disrupción hacia la evolución y el desarrollo.

4.1.2 Gestión de procesos y resistencia al cambio

La gestión del cambio sigue los patrones del ciclo PHVA el cual, de acuerdo con lo mencionado por Agudelo Tobón y Escobar Bolívar (2007), permite una correcta ejecución y transición organizacional en la cual siempre se podrá encontrar una mejor forma de hacer las cosas, por lo que proponen la ejecución del modelo Deming que se enfoca en el control para la resolución de problemas y la mejora continua. El modelo de Deming permite en cuatro pasos (planear, hacer, verificar, actuar) visualizar y tomar decisiones en cada fase del proceso, con el fin de mejorar la situación actual y mitigar los posibles riesgos derivados de los cambios del entorno (Castillo Pineda, 2019).

Es importante resaltar que los cambios se realizan en condiciones críticas u optimas, es decir, los cambios no siempre son causados por situaciones negativas que impulsen un cambio para superar la adversidad, sino que también constituyen cambios para acceder a nuevas oportunidades de crecimiento. No obstante, las costumbres son la base de la seguridad de los seres humanos, por lo que los cambios, independientemente de su causal, representan todo un desafío en el que la normalidad se ve afectada, por lo que las reacciones y actitudes ante dichos cambios son variadas. El clima organizacional define las características de la organización con relación al entorno, por tal razón, cuando se presenta un cambio en el mismo, este puede ser percibido como algo positivo o negativo, influyendo directamente en sus actitudes y generando resistencia frente al nuevo panorama debido a la modificación de la costumbre Pace (1968) como se citó en (Vega et al., 2006).

De acuerdo con Aguilar López (2003) todos los cambios, por pequeños que sean, generan resistencia y, cuando hay resistencia al cambio en un grupo de individuos, la nueva información proyectada tiene una mayor penetración, es decir, cuando se presenta un cambio, cualquier acción derivada de la misma generara aún más repercusiones y resistencia entre las personas, lo que demuestra la necesidad de poder gestionar la transición y adaptabilidad como un proceso controlado de cambio. Así mismo, se entiende que para el individuo es más factible aceptar un cambio en el entorno que en su propio estatus dentro de la organización como lo acota Aguilar López (2003) “la incertidumbre ante nuestro auto concepto es lo que más dolor nos produce” (p.28), por lo que la gestión del cambio se debe analizar tanto desde una perspectiva externa del entono, como interna en la organización y las personas.

En línea con lo anterior, Nieto Echeverry (2006) explica que el desorden supone abandonar la tarea de controlar todo y pensar que el cambio debe ser hacia lo conocido; es por ello que el cambio niega la posibilidad de la certeza, puesto que esta es el resultado de la creencia de un orden sin desorden, lo cual no genera cambio sino una continuidad, razón por la cual, cuando una organización decide implementar un modelo de gestión del cambio debe establecer el panorama deseado con la planeación y no el escenario afrontado por la reacción.

4.1.3 Características de los cambios

Los cambios en las organizaciones presentan características únicas que permiten su identificación y gestión, entre las que se encuentran la constancia, la disrupción y la exponencial (Ferrer, 2014):

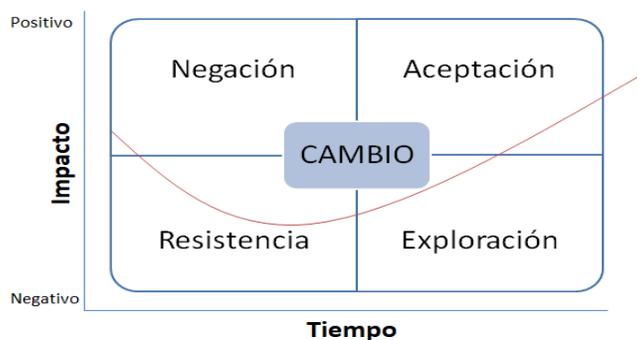
- *Constantes*: los cambios son constantes ya que las empresas se encuentran expuestas a situaciones derivadas de la variación tecnológica, política, económica y social, los cuales son permanentes e inestables al ser factores externos.
- *Disruptivos*: son disruptivos debido al impacto de las consecuencias, que por lo general son entendidas luego de la ocurrencia de la transformación.
- *Exponenciales*: los cambios en las organizaciones se producen cada vez más rápido y su complejidad tiende a incrementar de manera generalizada.

Para analizar la gestión del cambio Watzlawick et al. (2015) desarrollaron una teoría que destaca la dependencia que existe entre la persistencia y el cambio. Existen dos tipos de cambio: en el primero no se modifica la estructura, pero sí sus variables; en el segundo solo se modifica la estructura. Ambos tipos de cambio permiten que las organizaciones logren sus objetivos deseados, siempre y cuando analicen la situación en la que se presentan y conozcan

el referente para la aplicación del tipo de cambio. En el primero, el cambio se presenta dentro de un sistema determinado y estático, los parámetros individuales no varían de manera continua y la estructura del sistema no se altera, mientras que en el segundo se establece la necesidad de realizar un cambio en el sistema, es decir, cambios en el conjunto de reglas que ordenan su estructura interna.

A la hora de realizar un proceso de cambio, se presentan distintas fases, las cuales deben ser gestionadas de acuerdo con las condiciones de la empresa y el entorno en el que se desarrolla la modificación; el proceso de cambio debe ser lineal y secuencial, puesto que establece patrones que impactan todo el proceso de la empresa en su intento de gestionar el cambio y fomentar la adaptabilidad (Lazzati, 2015). Al proceso que regula la gestión del cambio se le conoce como la curva del cambio, la cual es importante para desarrollar un proceso estructurado puesto que permite, en cada una de sus fases: negación, resistencia, exploración y compromiso; analizar las decisiones que puedan llegar a afectarlo (Lazzati, 2015) tal y como se muestra en la figura No.1.

Figura 1. Transición de la curva de cambio desde el pasado hacia el futuro



Fuente: adaptación propia con base en Kubler-Ross (2014). "On death and dying"

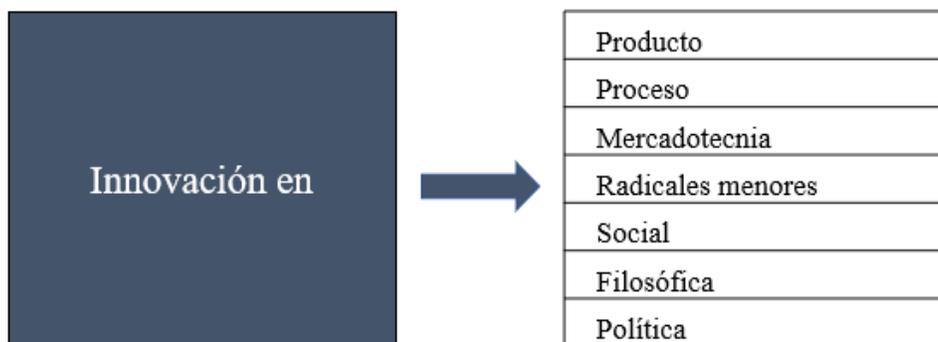
4.1.4 Estrategia e innovación

De otra parte, Tanner Pascale et al. (1997) indican que cada vez son más las organizaciones que están tratando de gestionar los cambios de manera estratégica, introduciendo mejoras en los procesos de la compañía, llevando a que la cultura organizacional se vuelva adaptativa y que la transición hacia nuevos desafíos sea menos resistente. No obstante, las presiones competitivas son altas y el ritmo del cambio acelerado, lo que ha llevado a que las organizaciones deban buscar los niveles más altos de calidad, servicio y

agilidad con el fin de ser altamente competitivos, gestionando los cambios de acuerdo con las situaciones presentadas y no bajo las situaciones planeadas. En consecuencia, la planeación ante los cambios debe venir acompañada de estrategias innovadoras, ya que, en un entorno competitivo y globalizado, la innovación se convierte en un aliado diferenciador para que los cambios puedan responder activamente a las nuevas demandas (Flores Urbáez, 2015).

De igual forma, Flores Urbáez (2015) recopila los tipos de innovación aplicables tanto en las empresas como en la sociedad, refiriéndose a la innovación no solo como el desarrollo de nuevos productos y servicios, sino que también incluye la creación, modificación y mejoras en técnicas, procesos y gestiones que buscan brindar soluciones disruptivas, creativas y sólidas para la satisfacción de las necesidades organizacionales. En la figura No. 2 se detallan los tipos de innovación propuestos por el autor.

Figura 2. Tipos de innovación en las organizaciones y en la sociedad



Fuente: elaboración propia con base en Flores Urbáez (2015). “La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos”

En cuanto a la gestión de los cambios, Ferrer (2014) afirma que los cambios no pueden ser controlados pero la gestión sí, por lo que las organizaciones deben gestionar la respuesta frente a un entorno dinámico de acuerdo con sus recursos y capacidades, o de lo contrario estarán destinadas al fracaso. En este punto, el autor también menciona que la gestión del cambio por sí sola no asegura los resultados esperados por la organización, ya que una planeación estratégica es la pauta para seguir, pero la implementación de la misma es la que determina el logro de los objetivos; esto mismo sucede con los cambios, los mismos se presentan y dependen únicamente de la organización y su recurso humano la fácil transición e implementación del cambio por medio de procesos estratégicos e innovadores.

4.1.5 Adaptabilidad y cultura del cambio

La adaptabilidad se utiliza actualmente para explicar cómo los individuos se manejan y se ajustan a las múltiples transiciones a medida que avanzan en las etapas de desarrollo en cada contexto al que se enfrentan (Del Corso et al., 2011), esta surge de los cambios, por lo que es importante tener en cuenta los factores tecnológicos, estructurales, personales y culturales que lo producen para gestionar el cambio y llevar una adaptabilidad orgánica.

Del Corso et al. (2011) también señalan que cuando la gestión del cambio permite la transición sin una adaptabilidad real, este cambio será momentáneo y la gestión se complicará debido a los cambios desatados como consecuencia de una cultura poco resiliente, es por ello por lo que, la adaptabilidad juega un rol fundamental a la hora de hablar de gestión del cambio, ya que, sin la misma, la transición del cambio no es exitosa y la empresa estaría embarcada en un proceso reactivo.

De acuerdo con Boylan y Turner (2017) las características de una correcta adaptabilidad organizacional son las siguientes:

- Los riesgos tomados por la gerencia son aceptados.
- Las nuevas formas de hacer las cosas son bienvenidas.
- La información es fluida y no controlada por la gerencia.
- Los empleados tienen acceso al conocimiento.
- Las ideas innovadoras son apoyadas y recompensadas.

Adicionalmente, la adaptabilidad profesional es una característica esencial de los trabajadores y las organizaciones, ya que deben continuar adaptándose a las demandas y oportunidades cambiantes para mantener su actividad productiva rentable (Hartung et al., 2008). Esta adaptabilidad va de la mano con otros subprocesos de la organización que permiten que los conceptos de cambio, adaptabilidad, transición y resiliencia sean analizados por la organización como insumo para la planeación estrategia, lo cual lleva a que la gestión del cambio se vuelva transversal en todos los procesos de la organización, logrando un control total, una gestión integral y una adecuación permanente, dando como resultado una organización con potencial de desarrollo, en constate evolución y con prospectiva hacia los desafíos del entorno cambiante.

Por otro lado, de acuerdo con Cooke (s. f.) la cultura organizacional juega un papel crucial dentro de los procesos de adaptabilidad que permite crear un patrón de resiliencia general. Se establecen tres tipos de culturas organizacionales para la adaptación a los cambios:

- Culturas constructivas: proyectan al personal para que trabajen a su máximo potencial, estimulando el trabajo en equipo, la satisfacción laboral y la motivación a través de una relación de confianza con los niveles superiores y horizontales.
- Culturas pasivas - defensivas: evitan conflictos interpersonales de modo que no ponen en riesgo su estabilidad laboral siguiendo los estándares culturales y actitudinales de la empresa.
- Culturas agresivas - defensivas: los trabajadores permanecen en constante competencia por demostrar sus capacidades y valor, con el fin de mantener su reputación y lograr una estabilidad dentro de la organización.

4.1.6 Desarrollo organizacional

Todos los conceptos derivados de la gestión del cambio deben llevar al cumplimiento de un mismo propósito, el desarrollo organizacional. Si bien, los cambios pueden originarse en entornos positivos o negativos, la gestión de los mismos debe llevar a una continua mejora reflejada en el desarrollo de la organización.

Garzón Castrillón (2005) establece que el desarrollo organizacional es un concepto evolucionado de la gestión del cambio que involucra los procesos de transformación para el mejoramiento continuo. El autor describe los fundamentos del desarrollo organizacional de la siguiente manera:

- Cambio planeado: describe el cambio como la alteración del estado actual de las cosas, basándose en varios modelos que estudian los factores de los cambios y el impacto que genera el desarrollo en las organizaciones.
- Teoría de los sistemas: analiza las interacciones de los procesos que componen un sistema y establece que las organizaciones son sistemas abiertos susceptibles a los cambios del entorno y sensibles a los comportamientos internos.
- Participación y delegación de la autoridad: combate la resistencia al cambio para incrementar la motivación y el compromiso con la organización; analizando la relación y participación entre todas las personas y procesos de la empresa.

- Equipos y trabajo en equipo: observa las conductas individuales y grupales en las organizaciones, proyectando los resultados a alcanzar por medio del trabajo en equipo con base en los objetivos planteados.
- Estructuras paralelas de aprendizaje: identifica los problemas en búsqueda de soluciones imparciales, implementando técnicas y modelos para guiar los procesos hacia el cambio.
- Ciencias aplicadas de la conducta: la organización analiza la causa de los problemas que requieren cambio con el fin de reestablecer el equilibrio en la misma.

El desarrollo organizacional surge de las necesidades identificadas dentro de un entorno dinámico y fluctuante, en donde los cambios se presentan de manera inesperada y rápida, por lo que las modificaciones a los procesos deben ser planeados e implementado de manera flexible y con una capacidad de respuesta veloz (Molina, 2000). Se trata de un proceso planificado que modifica patrones culturales y estructurales, permitiéndole diagnosticar, planificar e implementar los cambios con la asistencia del ciclo PHVA en pro de la mejora continua.

Por otro lado, Chiavenato (2017) afirma el desarrollo organizacional es un esfuerzo complejo destinado para cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura tanto de la organización como de las personas, de modo que se pueden adaptar de progresivamente a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías y desafíos que surgen día a día. Este desarrollo se describe como el resultado del proceso estratégico de cambio, por lo que debe ser liderado por la alta dirección con el fin de asegurar la correcta planeación, implementación, seguimiento y continuidad, contemplando todos los procesos desde una perspectiva de las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003). En consecuencia, es imposible que las organizaciones permanezcan estáticas debido al constante dinamismo de los factores internos y externos del entorno, lo que las lleva a asumir y adoptar procesos de transformación con el fin de adaptarse al cambio y desarrollarse como organización.

4.2 Modelos para la gestión del cambio y adaptabilidad organizacional

Los modelos propuestos por los teóricos y empresarios a lo largo del tiempo tienen como objetivo fundamental el guiar a las organizaciones y a sus líderes en el camino de la construcción del cambio y la adaptabilidad para trascender, así como entender cuáles son los actores y variables que influyen en este proceso para dar mayor claridad en su implementación.

A continuación, se describen brevemente algunos de los modelos más representativos para los temas abordados en la presente investigación.

4.2.1 Modelo de los ocho pasos de Kotter para la administración del cambio organizacional

Dentro del contexto actual, enmarcado por una disrupción constante de la estabilidad empresarial, se debe dar mayor importancia al liderazgo del cambio que a su misma gestión, toda vez que los cambios del contexto organizacional son cada vez más frecuentes y agresivos (Kotter, 2021). Para esto, se propone la creación de un sistema integrado permanente que engrane la administración y el liderazgo, que sea más flexible y que se enfoque en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades, tomando como base su modelo de ocho pasos para la administración del cambio organizacional el cual, a pesar de haberse concebido hace ya más de dos décadas, continúa siendo referente para la administración contemporánea enfocada en la gestión del cambio (Pollack y Pollack, 2015). En la tabla No.1 se describen los ocho pasos del modelo y sus características principales, que están propuestos como un sistema lineal, genérico y secuencial que sirve de guía para las empresas cuya orientación esté dada hacia los procesos de cambio y transformación.

Tabla 1. Modelo de los ocho pasos de Kotter para la administración del cambio organizacional

NÚMERO	PASO	DESCRIPCIÓN
1	Establecer un sentido de urgencia	Crear una estructura de cooperación en donde las personas estén genuinamente interesadas en aportar y trabajar para el cambio.
2	Crear una coalición que guíe el cambio	Identificar a aquellas personas que son líderes dentro de la empresa para que trabajen en equipo y fomenten el cambio propuesto por la dirección o los líderes del cambio.
3	Desarrollar visión y estrategia	Definir y consolidar los valores fundamentales para el cambio, visualizando el futuro de la empresa al implementarlo y las acciones que la guiarán en el proceso.

4	Comunicar la visión del cambio	Aprovechar las herramientas y equipos de la empresa (coalición) para transmitir el cambio, las iniciativas asociadas a él, los avances y resultados esperados. No tomarlo como una comunicación repetitiva si no que, por el contrario, se convierta en parte diaria de la discusión estratégica, utilizando el método de <i>storytelling</i> para mantener la atención de las personas (Roberto y Levesque, 2005).
5	Potenciar el cambio	Eliminar las barreras, procesos o estructuras que limitan y/o frenan la intención de cambio propuesta. Además, empoderar a las personas e incentivar las ideas innovadoras que puedan generar aportes positivos al proceso de cambio.
6	Generar triunfos a corto plazo	Visibilizar los logros alcanzados o aquellas pequeñas metas que demuestren la efectividad y viabilidad del cambio para motivar a los equipos.
7	Consolidar ganancias y producir más cambios	Aprender de las estrategias implementadas e identificar mejoras como oportunidad de robustecer los procesos de cambio.
8	Anclar los nuevos enfoques en la cultura	Está determinado como uno de los pasos que más toman tiempo para establecerse, puesto que requiere un trabajo constante de los líderes enfocado en los siete puntos anteriores para que se impregne la administración del cambio en la cultura empresarial.

Fuente: elaboración propia con base en Pollack y Pollack (2015). "Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program"

4.2.2 **Modelo ADKAR para la gestión del cambio**

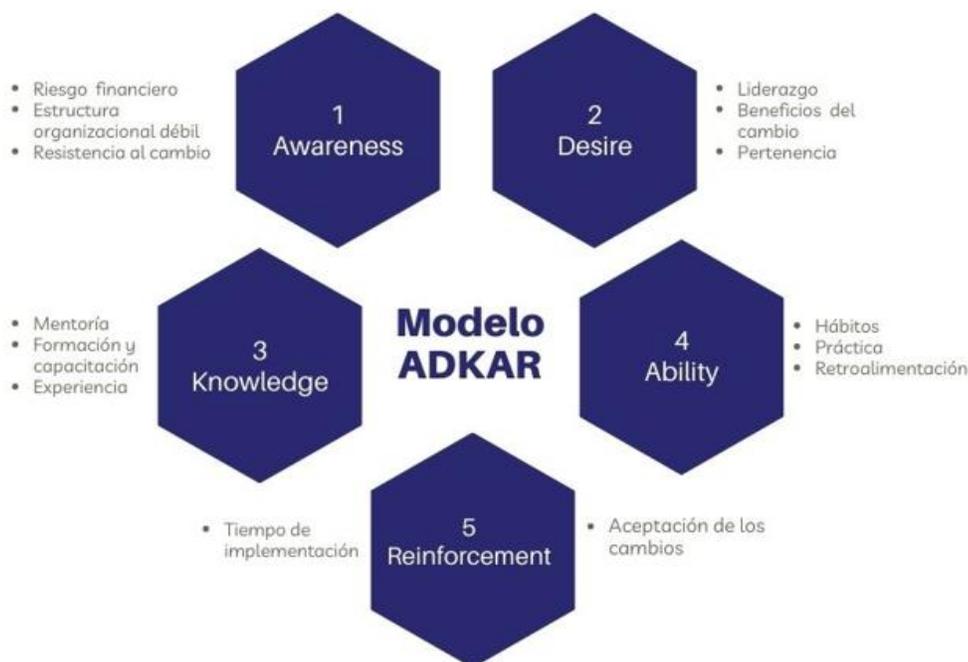
Este modelo, creado por la compañía de Change Management PROSCI, abarca la gestión del cambio desde una perspectiva individual y por etapas, en donde cada una permite identificar las barreras existentes para el cambio y sus características, lo que facilita la gestión de los líderes de empresa en cuanto a la construcción de estrategias para afrontarlo (Zenab Kazmi y Naarananoja, 2013).

El modelo ADKAR se compone de cinco etapas definidas a continuación Prosci (s. f.):

- *Awareness (A)*. hace referencia a la necesidad de concientizar a los empleados frente a la importancia del cambio, el riesgo que se tiene al no implementarlo y cuáles son los impulsores para que se dé. Interiorizar la concepción macro del cambio es la clave en esta primera etapa.
- *Desire (D)*. dentro de esta etapa se debe movilizar la conciencia del cambio hacia la motivación organizacional que lleva a realizarlo, para lo cual es importante definir un grupo de líderes que patrocinen la gestión del cambio y alienten a los empleados a llevarlo a cabo.
- *Knowledge (K)*. una vez se ha creado conciencia y deseo de cambio, es importante crear un programa de capacitación que brinde soporte a la ejecución del cambio; es decir, saber qué hacer durante el proceso de transición e implementación de la administración y gestión del cambio para lograr resultados exitosos.
- *Ability (A)*. es el conocimiento expresado en el desempeño efectivo de las tareas definidas para el proceso de cambio, en otras palabras, traducir a la práctica la etapa de conocimiento.
- *Reinforcement (R)*. denominado reforzamiento, es la capacidad de la empresa para mantener los cambios y los nuevos procesos sin tener la necesidad de volver a prácticas conocidas.

Como se muestra en la figura No. 3, cada una de las etapas se compone de características importantes cuyo propósito es brindar un entendimiento más claro para que los líderes organizacionales puedan implementar el modelo ADKAR dentro de su gestión administrativa para el cambio.

Figura 3. Características de las etapas del Modelo ADKAR para la gestión del cambio



Fuente: elaboración propia con base en Prosci (s. f.). “¿Qué es ADKAR?”

4.2.3 Modelo de Kurt Lewin

El modelo de Kurt Lewin define el cambio como una variación de las fuerzas que aseguran el comportamiento estable de un sistema, razón por la cual, este comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra el equilibrio. Para modificar ese estado de equilibrio estacionario se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas (Gibson y Tarrant, 2010).

El modelo de gestión del cambio propuesto por Kurt Lewin consta de tres etapas como se definen a continuación Díaz Casanova (2000):

- *Descongelamiento:* este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio, por tanto, esta primera etapa consistirá en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del

grupo lo acepten. Esta etapa de descongelamiento es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

- *Cambio*: en esta segunda etapa las fuerzas de cambio se orientan hacia una nueva forma de ver y hacer las cosas, enmarcándose en un punto de vista distinto al que se haya venido manejando en la organización; lo anterior puede darse a través de la exploración del entorno o la adaptación de nuevos modelos.
- *Recongelamiento*: corresponde a la etapa en donde una vez adaptado el cambio se regresa a un estado de equilibrio en la organización, en donde se adoptan las nuevas estructuras, procesos o relaciones implementadas.

4.2.4 Modelo de adaptabilidad organizacional de los cuatro modos

Este modelo toma como base los apartados de Jean Piaget relacionados con asimilación y acomodación para la adaptabilidad, y además propone otros dos modos que son respuestas automáticas y construcción del entorno. A continuación, se describe cada uno de los modos, así como sus principales características Busquets et al. (2009).

- *Respuestas automáticas*: los autores las comparan con las respuestas biológicas del cuerpo humano frente a una situación de cambio, por ejemplo, el aumento del ritmo cardíaco cuando se hace actividad física. Estas respuestas también aplican en las organizaciones en la medida en que están programadas con anticipación para atender requerimientos puntuales de los procesos.
- *Asimilación*: entendida como la combinación entre el accionar de sistemas y personas, permite que exista un rango para la toma de decisiones dentro de ciertos procesos o límites ya definidos.
- *Acomodación*: en este modo, se desarrollan ideas y nuevas soluciones a problemas de un ambiente de negocios particular, generalmente impulsadas por personas con conocimientos profundos de la organización y que promueven la innovación en busca de respuestas frente a necesidades de los clientes.
- *Construcción del entorno*: se da a través de la conjunción entre personas y tecnología, creando nuevas condiciones y campos de acción para la organización, en este modo, la creatividad juega un papel crucial para su desarrollo.

4.3 Modelos de desarrollo organizacional

En la tabla No. 2 se definen los modelos de desarrollo organizacional, los cuales servirán de soporte en el desarrollo de la propuesta de intervención, para la aplicación del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad en la empresa Transmulticarga S.A.S.

Tabla 2. Definición de los modelos de desarrollo organizacional.

MODELO	DEFINICIÓN
Modelo de la Teoría Tridimensional de la Eficacia Gerencial	<p>Este modelo tiene como objetivo central, el crecimiento sustentable de la organización a través del análisis de la eficacia gerencial, los estilos y habilidades gerenciales. Se fundamenta en cinco conceptos teóricos (Pérez Bustamante et al., 2012):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cambio organizacional. 2. Eficacia como valor central. 3. Aplicación de los conocimientos de los directivos. 4. Integración de unidades sociales. 5. La flexibilidad del cambio.
Modelo de la Malla Gerencial	<p>Este modelo analiza los cinco principales estilos que la alta gerencia utiliza para formular un diagnóstico organizacional, utilizando como herramientas principales el establecimiento de objetivos organizacionales, conformación de equipos, seminarios de laboratorio, confrontación intergrupal y evaluación de resultados (Pérez Bustamante et al., 2012):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño organizacional. 2. Esfuerzos mínimos de ejecución del trabajo. 3. Eficiencia en las operaciones. 4. Atención a las necesidades de las personas. 5. Relaciones de confianza y respeto.

<p>Modelo de Lawrence y Lorsch</p>	<p>Conocido también como un modelo de diagnóstico y acción, toma como punto de partida la diferenciación y la integración en donde la división de trabajo y la coordinación son importantes, lo que lleva al concepto de confrontaciones, aspectos que se dan dentro de los grupos de trabajo al interior de la organización; en donde el objetivo central es que todas las partes de la organización trabajen en conjunto. Se basa en cuatro etapas (Pérez Bustamante et al., 2012):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico. 2. Planeación de la acción. 3. Implementación de la acción. 4. Evaluación.
------------------------------------	---

Fuente: adaptación propia con base en Pérez Bustamante et al. (2012). “Modelo de desarrollo organizacional”

4.4 Relación de variables y modelos de gestión del cambio y adaptabilidad organizacional

Luego de la revisión teórica, que fundamenta el marco teórico que sustentará el presente trabajo investigativo, es importante destacar que las variables: gestión del cambio, adaptabilidad, desarrollo organizacional, innovación y liderazgo; tienen respaldo en modelos teóricos que permitirán desarrollar una investigación de alto impacto para la empresa de transporte de hidrocarburos Transmulticarga S.A.S., los cuales, coadyuvarán con el entendimiento de la dinámica y contexto empresarial; para finalmente heredar un documento base, que contribuya con la toma de decisiones para la alta dirección y faciliten el proceso de transformación organizacional.

5. Marco institucional

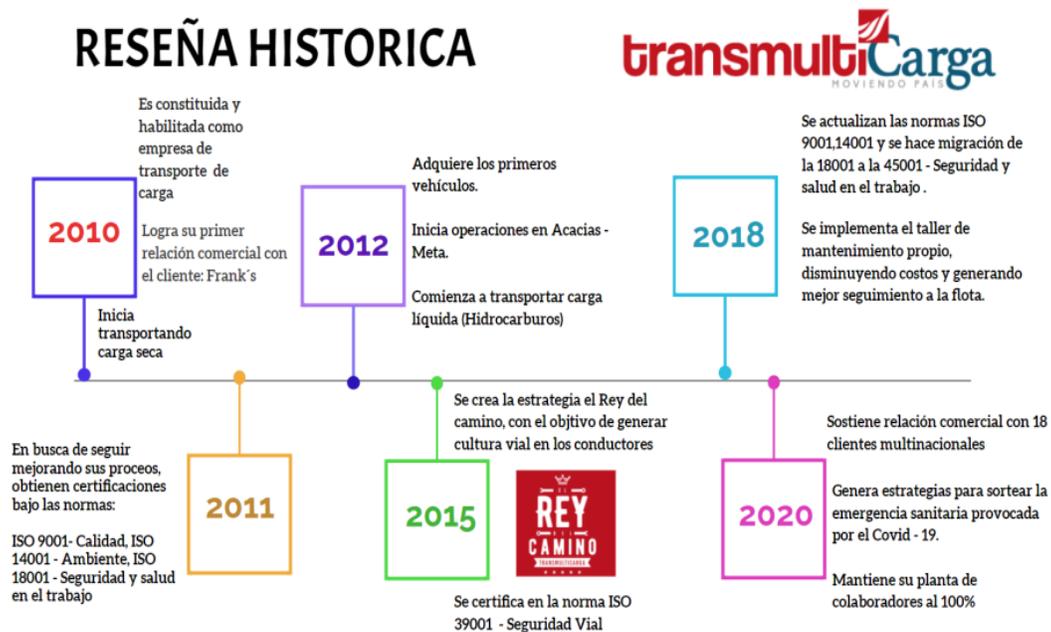
5.1 Presentación general de la empresa

Transmulticarga S.A.S. es una empresa colombiana dedicada al transporte de carga por carretera en todas sus modalidades e intermodales (transporte de carga líquida, carga seca, servicios especiales e izajes). Actualmente, la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Yopal – Casanare, y cuenta con dos sedes operativas en Villanueva – Casanare y Acacías – Meta.

Transmulticarga S.A.S., fue constituida en el año 2010 y se encuentra clasificada como Pyme. La empresa opera con un equipo humano compuesto por 53 trabajadores, quienes desde sus respectivas áreas contribuyen con la gestión integral del portafolio de servicios ofrecidos a cerca de 18 clientes a nivel nacional, lo que representa una facturación anual en promedio de \$24.500 millones de pesos (Transmulticarga S.A.S, 2020).

El crecimiento que ha tenido la organización en los últimos años se debe a la confianza y las relaciones comerciales con sus clientes, quienes han creído en la empresa por la efectividad en el desarrollo de sus operaciones, certificaciones de calidad, seguridad, salud, trabajo, ambiente y RUC transportes con puntaje de 98%; además de su excelente equipo de trabajo quienes marcan la diferencia en el sector transporte de la región. En la figura 4 se muestra la dinámica de crecimiento de la organización de manera cronológica, brindando un panorama general sobre la reseña histórica de la organización desde su creación en el año 2010.

Figura 4. Línea de tiempo histórica de la empresa Transmulticarga S.A.S.



Fuente: elaboración propia con base en Transmulticarga S.A.S (2020). “Manual SIG”

5.2 Referentes estratégicos

Basados en el diálogo claro y directo con sus partes interesadas como pilares de sus canales de comunicación, las acciones preventivas, la gestión de recursos y el cumplimiento de los compromisos legales de la organización; se fortalecen las relaciones de confianza, responsabilidad, éticas y transparentes que mediante el mejoramiento continuo de los procesos favorecen el crecimiento, la productividad y la sostenibilidad de la organización y sus allegados, por lo que Transmulticarga S.A.S (2020) busca:

- Suplir las necesidades actuales y futuras, identificando oportunidades de reducción de costos y aumento de la productividad como medio fundamental de rentabilidad propia y de sus clientes, satisfaciendo los requisitos y esforzándose en exceder las expectativas.
- Optimizar su cadena logística, desde el aprovisionamiento hasta la distribución, para brindar servicios en las condiciones deseadas y el momento preciso; dando así cumplimiento a lo planeado y garantizando la ejecución de los servicios a sus clientes dentro de los parámetros de tiempo, precio y calidad exigidos.

- Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con sus socios, proveedores y clientes, con el fin de consolidar a la organización y generar confianza y valor agregado a su cadena de valor.
- Definir procesos de mejora continua, para ser competitivos en el mercado y poder brindar la mejor calidad en el servicio.

5.2.1 Misión

Prestamos servicios de transporte de carga líquida y seca, suministro de equipos en el territorio nacional. Estamos fundamentados en la calidad, oportunidad, confianza, respeto por nuestros colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad; a través de un talento humano que ofrece calidez y alta competencia técnico-científica; siempre comprometidos con la seguridad, la satisfacción de nuestros clientes; en beneficio de la sostenibilidad y mejoramiento continuo (Transmulticarga S.A.S, 2020).

5.2.2 Visión

Para el año 2024 nos proyectamos ser una compañía modelo en el transporte de carga líquida y seca, en el suministro de equipos en todo el territorio nacional, especializada en las necesidades específicas de nuestros clientes, moviendo país; resultado de nuestra diligencia operacional, innovación y responsabilidad social, apoyados con talento humano calificado, aliados estratégicos y asociados de negocio comprometidos en el logro de altos estándares de calidad y seguridad para la satisfacción de nuestros clientes (Transmulticarga S.A.S, 2020).

5.2.3 Valores corporativos

Para Transmulticarga S.A.S. es muy importante contar con una base de valores corporativos que guíen el actuar de sus colaboradores y se encaminen al logro de los objetivos organizacionales, siempre en línea su cultura organizacional y con la imagen que se desea transmitir a los *stakeholders* (Transmulticarga S.A.S, 2020). En la tabla 3, se describen los siete valores corporativos que hacen parte de la empresa.

Tabla 3. Valores corporativos de la empresa Transmulticarga S.A.S

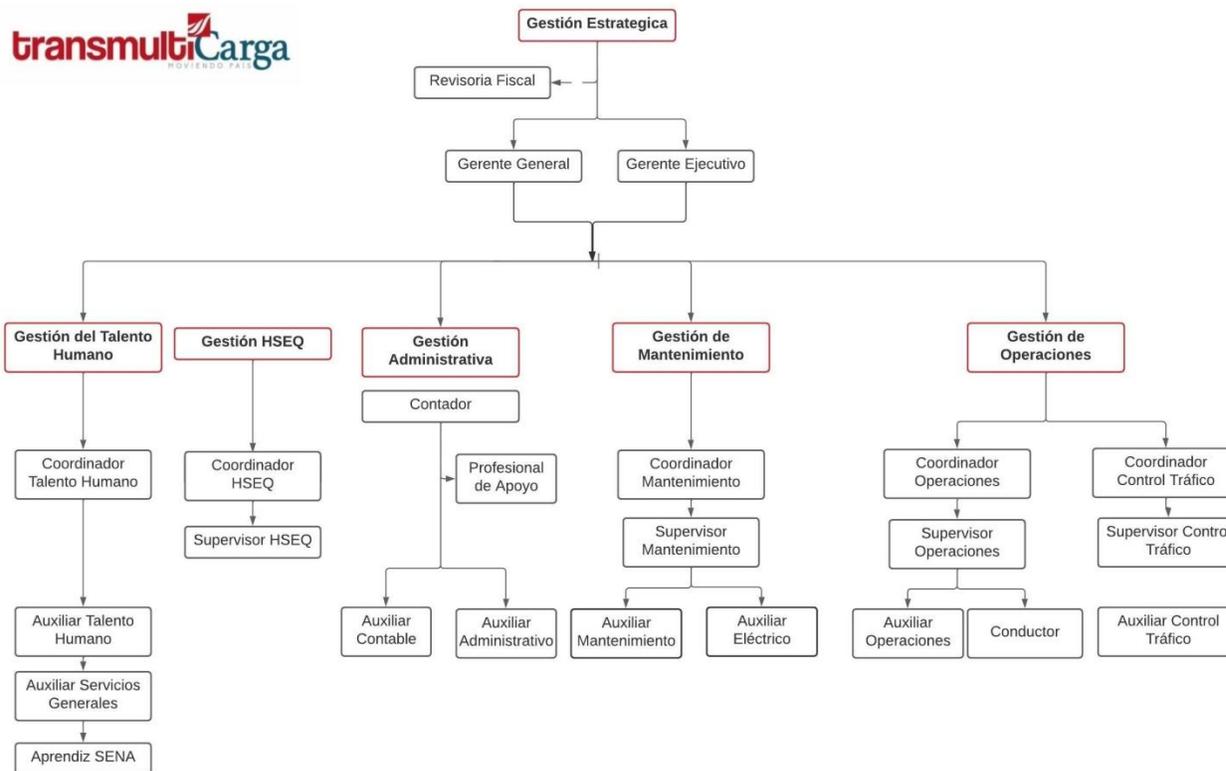
VALOR	DESCRIPCIÓN
Calidad	Ofrecemos un servicio de calidad, búsqueda permanente de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.
Responsabilidad	Somos respetuosos con la diferencia y los derechos humanos. Cumplimos con las normas establecidas para el desarrollo íntegro de nuestros empleados y las comunidades donde operamos.
Compromiso	Lo demostramos con nuestro empeño por aprender, estar actualizados, innovar en nuestro negocio y ofrecer oportunidades laborales en las áreas donde hacemos presencia; buscando alternativas para el desarrollo sostenible de nuestra gente.
Seguridad	El respeto a la integridad física y el bienestar de la persona representa un valor ético de referencia para nuestra empresa. Esto aplica a nuestros grupos de interés internos y externos.
Servicio	Adherimos las retroalimentaciones, nos ajustamos a los cambios internos y externos; para dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes; con el fin de mejorar las estrategias de servicio y generar relaciones respetuosas y duraderas.
Comunicación	Mantenemos abiertos nuestros canales de comunicación para con nuestros grupos de interés
Organización	Fundamentamos nuestro trabajo en un proceso lógico y por etapas (Sistema), que exige que todo nuestro equipo de trabajo vaya alineado con las exigencias de nuestros clientes, teniendo presente nuestra visión, misión, políticas y roles laborales

Fuente: elaboración propia con base en Transmulticarga S.A.S (2020). “Manual SIG”

5.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Transmulticarga S.A.S., está conformada por seis procesos, cinco departamentos, diecisiete perfiles de cargo y siete niveles jerárquicos. En la figura 5 se puede observar el detalle del organigrama de la empresa.

Figura 5. Organigrama de la empresa Transmulticarga S.A.S



Fuente: elaboración propia con base en Transmulticarga S.A.S (2020). “Manual SIG”

La estructura orgánica de Transmulticarga S.A.S. sigue un modelo lineo-funcional basado en jerarquías, lo que les permite a los trabajadores identificar fácilmente la línea de mando y el conducto regular para el escalamiento de las novedades; así mismo, la departamentalización de la empresa permite que los trabajadores se especialicen y aporten mayor conocimiento al mejoramiento de los procesos, lo que traduce en una interacción armónica entre perfiles y procesos.

Transmulticarga S.A.S. cuenta actualmente con 20 perfiles de cargo y 53 trabajadores distribuidos en 5 departamentos o áreas funcionales. Existen dos niveles gerenciales cuya

responsabilidad y autoridad es absoluta. Se puede evidenciar en el organigrama de la organización que algunos departamentos no cuentan con niveles de mando medio por lo que los niveles bajos reportan directamente a la alta dirección, no obstante, departamentos articuladores como HSEQ y operaciones cuentan con filtros jerárquicos para la toma de decisiones y direccionamiento del equipo, visibilizando los resultados a través de una operación optima y áreas funcionales especializadas, lo que le ha permitido a la empresa tener mayor control, dirección y organización en los procesos misionales de su sistema de gestión.

Transmulticarga S.A.S. cuenta con 65 vehículos propios y cerca de 250 vehículos de terceros disponibles para contratación de acuerdo con la demanda de los proyectos. Cada proyecto se gestiona, una vez aprobado, con la apertura de nuevas vacantes transitorias por contratación directa: controladores de tráfico, asistentes contables, supervisores de HSEQ, entre otros; los cuales se ponen a disposición del proyecto. La mayoría de estos contratos se realizan por prestación de servicios y obra o labor, lo que indica que son trabajos por demanda, por lo que no son contemplados dentro del organigrama como cargos fijos, pero si se tienen en cuenta como perfiles de cargo al momento de realizar los subprocesos de talento humano.

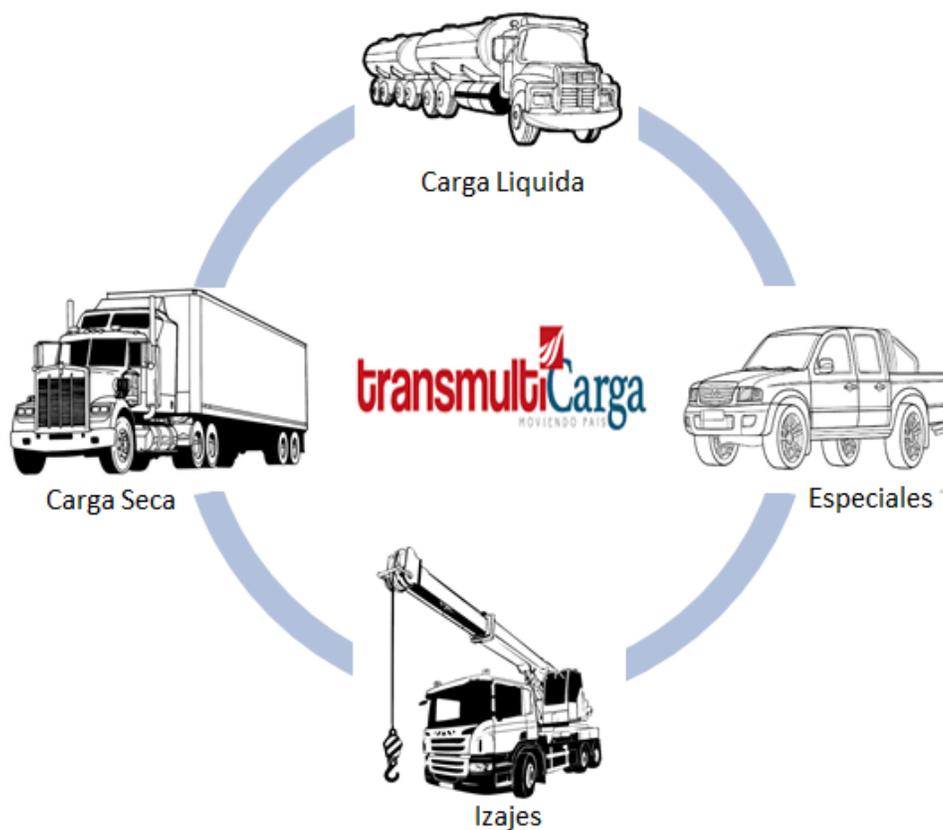
Desde el punto de vista estratégico, la estructura lineo funcional por jerarquía adoptada por Transmulticarga S.A.S. permite que la información fluya de manera descendente, logrando una alineación organizacional con cobertura total, no obstante, se evidencia que la ausencia de cargos medios puede afectar la retroalimentación ascendente, por lo que la empresa pierde control sobre algunas actividades específicas, lo que conlleva a que sea la alta dirección quien asuma los roles y responsabilidades RAPE (responde, aprueba, participa y ejecuta) de las áreas funcionales críticas de la organización.

Es importante tener en cuenta que, si bien Transmulticarga S.A.S. es una empresa joven en el mercado, ha venido creciendo de manera rápida, por lo que su estructura orgánica se ha ido adecuando a medida que el entorno y la misma organización lo han requerido, esto ha llevado a que la alta dirección realice cambios orgánicos de manera periódica en busca de la adecuación de su estructura funcional, sin que estos afecten negativamente la percepción de los trabajadores o generen confusión sobre los niveles de autoridad, decisión y responsabilidad existentes.

5.4 Servicios ofertados

Transmulticarga S.A.S. cuenta con cuatro líneas de servicios enfocadas en brindar soluciones integrales para el cargue, almacenamiento, descargue y transporte de mercancías y personas por el territorio nacional. Actualmente, el portafolio de servicios de Transmulticarga S.A.S. se diversifica en: carga líquida, carga seca, izajes y servicios especiales. Cada una de estas actividades es llevada a cabo por un equipo altamente capacitado y multidisciplinario, brindando calidad, confort y seguridad a sus clientes y partes interesadas en lo que refiere al transporte nacional rápido, profesional e intermodal. En la figura 6 se presenta de manera gráfica y resumida la oferta de servicios que maneja actualmente la organización.

Figura 6. Portafolio de servicios de Transmulticarga S.A.S.



Fuente: elaboración propia con base en Transmulticarga S.A.S (2020). "Manual SIG"

5.5 Análisis del sector

5.5.1 Sector transporte a nivel global

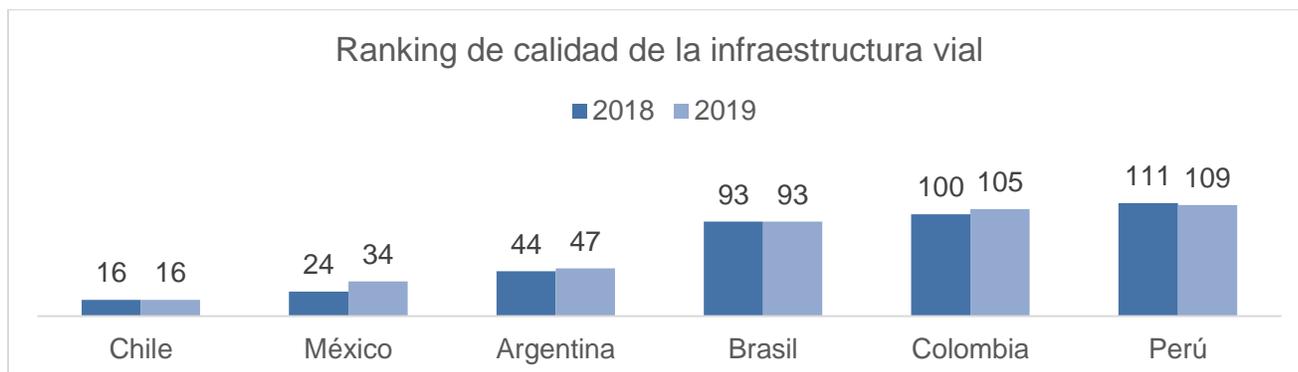
De acuerdo con el Banco Mundial (s. f.) , el desarrollo del sector transporte hace parte integral de la lucha contra la pobreza en el mundo, puesto que permite interconectar a las ciudades y sus habitantes con la mayoría de los servicios e insumos generado un desarrollo económico que representa la creación de nuevos puestos de trabajo dignos. Adicionalmente, y en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la transición hacia modelos de transporte sostenibles y menos agresivos con el medio ambiente significarán una reducción importante en la emisión de gases de efecto invernadero y, por ende, redundarán en un logro más en la lucha de las naciones contra el cambio climático que constituye uno de los retos más importantes del sector para las próximas décadas.

Por su parte, el sector de transporte de carga terrestre se enfrenta a grandes oportunidades de desarrollo a nivel global derivado de la creciente demanda del comercio electrónico y la exportación de bienes, apoyada en la globalización y la apertura de mercados. En este contexto, se espera que el mercado logístico para el transporte de carga terrestre crezca en un 5,6% anual desde el 2020 hasta el 2027 alcanzando un valor cercano a los cinco mil billones de dólares (Jawarkar y Mutreja, 2021).

5.5.2 Sector transporte a nivel nacional y regional

Con base en el Indicador de Competitividad Global calculado por el Foro Económico Mundial y presentado por EMIS, de manera general, en términos de infraestructura para el transporte Colombia se posiciona en un nivel bajo en comparación con otros países latinoamericanos, principalmente por la baja calidad de la infraestructura vial ocupando el puesto 100 de 140 países evaluados, tal y como se muestra en la figura 7. No obstante, el esquema de puertos y aeropuertos del país se posiciona en mejores lugares, 41 y 48 respectivamente, impulsado en gran medida por la participación y administración del sector privado en la industria (EMIS insights, 2021).

Figura 7. Ranking de calidad de infraestructura vial: comparativo para 6 países de LA



Fuente: elaboración propia con base en datos de EMIS insights (2021). “Colombia infraestructura sector 2021/2022”

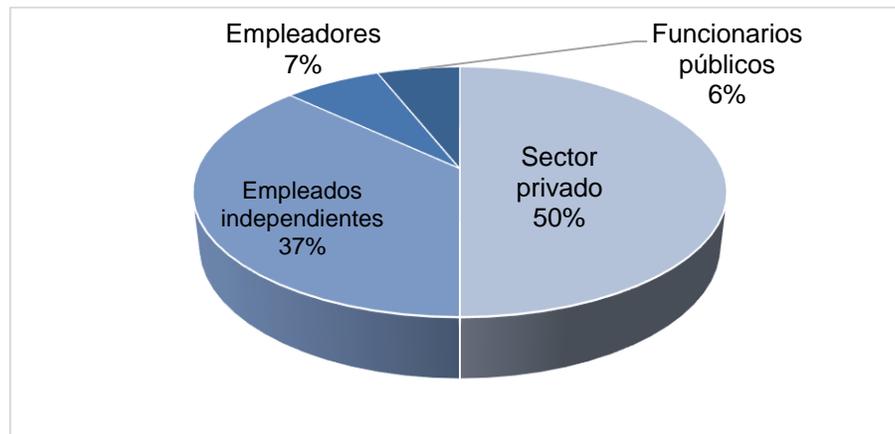
En Colombia, el sector transporte se vio fuertemente afectado durante el inicio de la pandemia por el Covid -19 y en meses posteriores; las consecuencias del paro nacional produjeron una contracción del PIB para la industria en un 6,8%. Así mismo, el incremento en el valor de los peajes dentro del territorio nacional supuso un impacto para el índice de costos de transporte de carga por carretera en un 21,54% (Sectorial, 2021). No obstante, el Gobierno Nacional en su afán por promover la reactivación económica del país, ha implementado proyectos orientados a mejorar la infraestructura vial y modernizar los vehículos de carga para migrar a una flota más sostenible que impulse la competitividad de la industria del transporte y del país en general, lo que sin duda traerá grandes beneficios, pero de igual forma representará grandes desafíos para las empresas del sector.

En cuanto a la situación puntual de la industria del transporte en el departamento de Casanare, es de gran relevancia resaltar que a pesar de que la gobernación viene trabajando para consolidar a la región como un importante suministrador de alimentos para todo el país, y que, además, los negocios relacionados con la industria petrolera dinamizan la economía y representan una participación significativa de las exportaciones del departamento -83% del total- (Oficina de estudios económicos Ministerio de Comercio, 2021) son notorias las deficiencias en infraestructura, señalización y marcación vial, dificultando la gestión del sector transporte e incrementando sus costos de operación.

De acuerdo con la (Cámara de comercio Casanare, 2020) y como se puede observar en la figura 8, la mayor parte de la población ocupada del departamento la conforman el sector

privado y los empleados independientes, seguido por empleadores y en menor proporción por funcionarios públicos.

Figura 8. Distribución de la población ocupada del departamento de Casanare



Fuente: elaboración propia con base en datos de Cámara de comercio Casanare (2020). “Informe de gestión 2020”

Por otro lado, en cuanto a la fuerza laboral del Yopal, la ciudad cuenta con 71.932 personas económicamente activas, de las cuales 62.547 son población ocupada y 9.386 población sin ocupación, siendo el sector de transporte en el Yopal el que registra el menor número de empleos en comparación con sectores como el comercio, el turismo y la manufactura.

A pesar de lo anterior, y de acuerdo con el informe de gestión empresarial del departamento del Casanare, durante el año 2020; 979 empresas del sector transporte realizaron la matrícula y renovación del registro mercantil (537 ubicadas en la ciudad de Yopal), las cuales corresponden al 4,7% del total de matrículas en el departamento; empleando a cerca de 4.499 personas con una proporción del 6,6% del total de los empleos formales en la región.

Sin embargo, con la llegada inesperada de la pandemia originada por el COVID-19, los cambios derivados impactaron directamente el ámbito socioeconómico de la región, registrando una disminución comercial en ventas del 87% y un aumento en la tasa de desempleo del 21,4% para el mes de mayo de 2020 (Cámara de comercio Casanare, 2020).

Por consiguiente, los entes de administración pública de la región se han planteado desafíos orientados a agilizar la recuperación tanto del departamento del Casanare como del municipio de Yopal y esperan desarrollar programas de gestión que consoliden otros sectores de la economía como turismo, educación y agricultura, para no depender por completo del sector

hidrocarburos, lo cual abrirá oportunidades a las empresas de todos los sectores, incluido el sector transporte y pondrá a prueba su capacidad para hacer frente a los cambios en pro de la transformación del departamento del Casanare.

6. Diseño metodológico

6.1 Tipo de investigación

El propósito del presente trabajo se centra en la realización de una investigación de tipo aplicado que, de acuerdo con Lozada (2014) busca la generación de conocimiento a través de la solución a problemas sociales basados en hallazgos, apoyados en la teoría y enfocados en el proceso, entregando resultados que impacten positivamente a la organización.

El grado de profundidad a abordar tendrá un enfoque descriptivo no experimental, toda vez que se identifica claramente el objeto de estudio y se describen características puntuales de la organización. De acuerdo con Hernández Sampieri et al (2014) “el estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” p.92 es decir, se busca recolectar, clasificar y medir información en una temporalidad transversal específica, de acuerdo con las variables establecidas: innovación, gestión del cambio, liderazgo, adaptabilidad y desarrollo organizacional.

En cuanto a las fuentes, el enfoque cualitativo permitirá realizar un análisis situacional profundo de la empresa Transmulticarga S.A.S. haciendo uso de un instrumento que permita la recolección de datos para cada una de las variables identificadas y que facilite su posterior análisis estadístico, cualitativo y descriptivo para la toma de decisiones. Finalmente, la inferencia deductiva permitirá abordar el objeto de estudio de lo general a lo particular, llevando al diseño de un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad con aplicación particular pero basado en antecedentes teóricos y organizacionales.

6.2 Análisis externo

Se considera importante realizar un análisis del entorno, para conocer las oportunidades y las amenazas del sector transporte en el contexto en el que participa Transmulticarga S.A.S., con el fin de lograr capitalizar y facilitar la ejecución de procesos de reingeniería e innovación como resultado del análisis del contexto externo de la presente investigación. Es así como se

aplicará el modelo PESTEL, cuyo desarrollo se ampliará en el apartado No. 7 del presente documento, correspondiente al diagnóstico organizacional, con el objeto de identificar los aspectos externos que afectan a la organización.

La herramienta PESTEL, tiene su origen en 1968 y fue obra de V.K. Narayanan y Liam Fahey, este análisis sirve para todo tipo de organizaciones, aunque son frecuentemente las grandes empresas las que más lo utilizan, sobre todo para extraer información que desconocen cuándo se van a enfrentar a un contexto nuevo.

El análisis PESTEL ayuda a una empresa a analizar diferentes factores de una situación, los cuales deben ser contemplados para la toma de decisiones estratégicas. Esta herramienta ayuda a identificar nuevas formas de negocio o nuevos procesos, contribuye al análisis de los factores externos, tales como: factores políticos, factores económicos, factores socioculturales, factores tecnológicos, factores ecológicos y factores legales; teniendo así una visión mucho mejor y más global de aquellos factores sobre los que la compañía no tiene control (Otero Rivero, 2019).

Trenza (2020) menciona que el análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa. Este análisis puede utilizarse para la planificación estratégica, organizacional y de mercado de la empresa, con la finalidad de evaluar correctamente el contexto y el entorno actual en el cual se desarrolla la organización.

Los factores de análisis PESTEL se describen de acuerdo con lo establecido en la tabla No. 4.

Tabla 4. Análisis PESTEL

Factor Político	Son las políticas gubernamentales (de cada país) a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en la empresa o emprendimiento, este factor cobra importancia de acuerdo con el sector donde se desarrolla o se quiera desarrollar la empresa.
Factor Económico	Son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar a la ejecución de la estrategia de la empresa. Así las cosas, factores como: PIB, tasas de interés, inflación, desempleo, tipos de cambio, accesibilidad a los recursos, nivel de desarrollo económico, etc.,

	pueden afectar de manera directa la ejecución de planes, estrategias e innovaciones de la empresa.
Factor Social	Son los factores en cuanto a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo; entre otros que pueden aportar valor o afectar al proyecto. En este punto, es importante tener en cuenta las tendencias sociales que incidan de manera directa en la estrategia del negocio
Factor Tecnológico	Los factores tecnológicos son decisivos actualmente pues la velocidad de mejora tecnológica, actualmente, es vertiginosa. Este es un factor que debe vigilarse con mucha atención, a efecto de no perder competitividad en el mercado donde la empresa se encuentra.
Factor Ecológico – Geográfico	Son los factores que están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente.
Factor Legal	Son aquellos factores que tienen directa relación con la legislación del país donde se encuentra la empresa. En este aspecto deben tenerse en cuenta: licencias, legislación laboral, sanitaria, derechos de autor y propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, etc.

Fuente: adaptación propia con base en **Trenza (2020). Análisis del PESTEL. “¿Qué es y para qué sirve?”**

6.3 Análisis interno

Para el análisis interno de Transmulticarga S.A.S. en la presente investigación, se aplicó un instrumento de diagnóstico de tipo encuesta digital, compuesta por 5 variables y 30 preguntas, las cuales se encuentran orientadas hacia el análisis de las siguientes variables: desarrollo organizacional (5 preguntas), innovación (7 preguntas), liderazgo (5 preguntas), adaptabilidad (6 preguntas) y gestión del cambio (7 preguntas), con el fin de tener una radiografía sobre la gestión del cambio de la empresa y como la misma responde ante los desafíos presentados.

El instrumento de diagnóstico se construyó a partir de la información recolectada en el marco teórico, y partiendo de la necesidad de información de los investigadores para la formulación y diseño de un modelo de gestión del cambio adaptado a la realidad de la organización y sus grupos de interés, así mismo, fue validado por expertos para determinar su relevancia, pertinencia y concordancia con los objetivos de la investigación, realizando las respectivas adecuaciones y consolidando la encuesta a aplicar (ver Anexo A).

El instrumento para el análisis interno será aplicado a la población muestra, quienes valorarán cada una de las preguntas, de acuerdo con el factor y las preguntas asociadas, por medio de una escala de Likert que permite calificar cada ítem de acuerdo con 5 criterios: completamente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y completamente en desacuerdo.

6.4 Población, muestra y ficha técnica

Con el fin de obtener un análisis interno completo sobre la empresa de estudio; se estableció una muestra por conveniencia para la aplicación del instrumento dirigida a 47 colaboradores de Transmulticarga S.A.S. como se detalla en la ficha técnica representada en la tabla 5. Esta muestra nos permitirá conocer la percepción de los colaboradores internos sobre la gestión de la empresa, así mismo, servirán como insumo principal para la construcción de un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad que permee transversalmente la estructura organizacional de Transmulticarga S.A.S.

Tabla 5. Ficha técnica de la población y muestra de la investigación.

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Periodo de recolección de datos	Q1-2022
Ciudad de aplicación	Yopal, Casanare – Acacías, Meta
Población (trabajadores)	53
Cálculo de la muestra	<p>Margen de error: 5%</p> <p>Nivel de confianza: 95%</p> <p>Fórmula:</p> $n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$ <p>Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales</p> <p>n= Tamaño de la muestra Z= Nivel de confianza deseado p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito) q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso) e= Nivel de error dispuesto a cometer N= Tamaño de la población</p>
Muestra	47
Tipo de muestreo	No probabilístico, por conveniencia
Medio de recolección	Encuesta digital

Cantidad de preguntas	30
Opciones de respuesta (Escala de Likert)	Completamente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo
Perfilación de los grupos de interés para la muestra	<p>Área estratégica: Compuesta por el gerente general y el gerente ejecutivo, que permiten obtener una visión amplia tanto de la estrategia de expansión y cambios futuros para la empresa, así como de las expectativas de alcance y pertinencia de la presente investigación.</p> <p>Área táctica: Compuesta por los encargados de liderar y gestionar procesos administrativos básicos para el funcionamiento de la empresa, lo cual brinda contexto acerca de cómo se proyecta y afronta el cambio desde una perspectiva funcional.</p> <p>Área operativa: Compuesta por los conductores de la empresa, lo cual facilita la identificación de actitudes, visión y reacción frente al cambio desde un contexto de ejecución de labores estructuradas y repetitivas.</p>

Fuente: elaboración propia.

6.5 Identificación de las variables

Tomando como base la información recolectada en el marco teórico, se eligieron cinco variables para la construcción del instrumento de diagnóstico, las cuales abarcan información de importancia para conocer el estado actual de la empresa frente a las mismas, y que son relevantes para la posterior construcción del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad que se propone en la presente investigación. En la tabla No. 6 se muestra el detalle de cada variable, su definición y sus componentes principales fundamentados en la teoría estudiada.

Tabla 6. Identificación de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	COMPONENTES
Desarrollo organizacional	Gordon Lippit y Langseth (1986) caracterizan el Desarrollo Organizacional como el fortalecimiento de los procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. Es por ello que la variable identifica los aspectos grupales e individuales que llevan a que la organización logre una transformación y desarrollo dentro de su entorno.	Estrategia, clima organizacional, estructura orgánica, recursos, transformación
Innovación	Flores Urbáez (2015) menciona que la innovación incluye la creación, modificación y mejoras en técnicas, procesos y gestiones que buscan brindar soluciones disruptivas, creativas y sólidas para la satisfacción de las necesidades organizacionales.	Mejora continua, anticipación al riesgo, competitividad, sostenibilidad, creatividad
Liderazgo	De acuerdo con Chiavenato (2017) “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.458). La variable de liderazgo busca medir el nivel de compromiso en influencia de la organización con los aspectos más relevantes de su relación y comportamiento con el entorno enfocado a la consecución de objetivos y metas.	Comunicación, influencia, habilidades sociales, empoderamiento, trabajo en equipo

Adaptabilidad	Entendida como la capacidad que tienen las organizaciones y sus individuos de ajustarse y reaccionar ante las variaciones que se presentan en el contexto en el que se encuentran (Del Corso et al., 2011).	Resiliencia, prospectiva, recurso humano, cultura organizacional, flexibilidad
Gestión del cambio	Corresponde a la estrategia que implementan las organizaciones para hacer frente a un entorno cambiante o a una necesidad de transformación interna de los procesos (Kotter, 1997).	Gestión del conocimiento, resistencia al cambio, análisis del entorno, capacitación, valores

Fuente: elaboración propia basada en varios autores.

6.6 Instrumento de medición

En la tabla No. 7 se detalla el contenido del instrumento de medición a aplicar en la empresa Transmulticarga S.A.S. para el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 7. Variables y preguntas del instrumento de medición.

A. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
1	La empresa comunica y visibiliza constantemente su estrategia con sus grupos de interés.
2	La empresa adapta sus políticas a las necesidades de integración y bienestar, para fortalecer el clima organizacional.
3	La empresa facilita la atención de los requerimientos de los trabajadores a través de su conducto regular.
4	La empresa dispone de los recursos necesarios para el logro de sus objetivos organizacionales.
5	Los directivos están en constante búsqueda de oportunidades de crecimiento y expansión para el desarrollo de la empresa.
B. INNOVACIÓN	
1	La empresa incorpora procesos de forma innovadora promoviendo acciones de mejora continua.

2	La empresa planea sus acciones en función de anticiparse a los riesgos.
3	Los procesos de innovación en la empresa ayudan a construir una ventaja competitiva transitoria frente a otras empresas del sector.
4	Es evidente la orientación hacia la sostenibilidad en los proyectos de la empresa.
5	Se fomentan espacios de creatividad y participación al interior de la organización.
6	En la empresa se reconocen y tienen en cuenta las ideas y propuestas innovadoras de los trabajadores.
7	Los resultados no deseados en proyectos de la empresa son considerados como una oportunidad de mejora.
C. LIDERAZGO	
1	Los canales de comunicación dispuestos por la empresa permiten una adecuada interacción entre los líderes y sus equipos.
2	Los líderes representan una influencia positiva en sus equipos facilitando el logro de objetivos organizacionales.
3	Se maneja un esquema de retroalimentación multidireccional entre líderes, trabajadores y equipos.
4	La empresa promueve acciones de empoderamiento a través de la identificación del potencial de sus trabajadores.
5	En la empresa se valora y reconoce el trabajo individual en los resultados del equipo.
D. ADAPTABILIDAD	
1	La empresa es capaz de superar y aprender de situaciones adversas sin afectar su estabilidad.
2	Los líderes de la empresa evalúan escenarios futuros con el fin de generar estrategias de prevención frente al riesgo.
3	Los trabajadores se adaptan fácilmente a los cambios que se presentan en la organización.
4	La empresa cuenta con una cultura organizacional sólida enfocada en la adaptabilidad.
5	Los integrantes de la empresa son flexibles frente a nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
6	Los tiempos de respuesta por parte de la empresa ante situaciones imprevistas son rápidos y efectivos.

E. GESTIÓN DEL CAMBIO	
1	El conocimiento se comparte y transfiere fácilmente entre miembros de la organización.
2	Los planes de mejoramiento propuestos por la dirección suelen ser bien aceptados.
3	La empresa analiza su entorno externo para identificar oportunidades de cambio.
4	La empresa identifica factores de cambio internos en sus procesos y los ejecuta.
5	Las capacitaciones en la organización brindan herramientas para afrontar procesos, actividades y situaciones de cambio.
6	Los cambios estratégicos implementados por la empresa se alinean con los valores organizacionales.
7	La empresa cuenta con una metodologías o procesos definidos para la gestión del cambio.

Fuente: elaboración propia basada en los resultados de la validación por expertos V Aiken.

6.7 Validación del instrumento de medición

La validez del contenido del instrumento de medición se realizó mediante el cálculo del índice de V de Aiken, utilizando una escala nominal dicotómica de 1 a 0 (donde, 1. Muy importante y 0. Poco importante) para evaluar la claridad, comprensión, pertinencia y suficiencia de las preguntas planteadas (Aiken, 1980). Este coeficiente permitió calcular las valoraciones de las preguntas que se consideraron apropiadas para la investigación, de las cuales solamente una quedó por debajo del rango aceptado 0.8; para esto, se contó con la participación de cinco expertos en los temas abordados como se detalla en la tabla No. 8.

Tabla 8. Expertos validadores del instrumento.

EXPERTO	PERFIL
Sandra Delgado	Directora del proyecto de seminario de investigación, experta en investigación.
Mauricio Guerrero	Investigador y consultor de empresas, experto en resiliencia y adaptabilidad organizacional.

David Ocampo	Consultor, investigador y docente, experto en gestión del cambio y comportamiento de las organizaciones.
Alirio Bedoya	Decano y profesor asociado experto en gestión de proyectos organizacionales y de educación.
Edwin Lozada	Docente y especialista en administración de procesos de gestión humana en empresas, clima organizacional, cultura y desempeño.

Fuentes: elaboración propia basada en la información de los expertos validadores del instrumento.

Tras la validación de los expertos del instrumento, se lograron establecer mejoras para el diseño de la encuesta en cuanto a pertinencia, claridad y relevancia. Del total las preguntas de la encuesta, solo una no fue aprobada por los expertos (puntuación de 0.73), por otro lado, se realizaron las adecuaciones pertinentes a las preguntas de acuerdo con las recomendaciones de los expertos. El consolidado de número de adecuaciones por variable se detalla en la tabla No. 9.

Tabla 9. Consolidado de adecuaciones del instrumento.

VARIABLE	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA
Desarrollo organizacional	3	1	0
Innovación	3	2	0
Liderazgo	3	0	0
Adaptabilidad	3	1	0
Gestión del cambio	2	1	1

Fuente: elaboración propia basada en los resultados de la validación del instrumento.

Una vez consolidado y medido el instrumento se observó que, de las 30 preguntas evaluadas, solo una no obtuvo la puntuación mínima de 0,8 por parte de los expertos: “En la empresa se considera al fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar”, esta cuestión refiere a la variable de innovación la cual fue modificada por: “Los resultados no deseados en proyectos de la empresa son considerados como una oportunidad de mejora”. Una vez

identificados los cambios, se realizó el ajuste y adecuación del instrumento final a aplicar en Transmulticarga S.A.S. (ver anexo B).

7. Diagnóstico organizacional

Para realizar el diagnóstico organizacional se tomó como referente la herramienta PESTEL de acuerdo con la metodología establecida en el numeral 6.2, para ello, se evaluaron las amenazas y oportunidades en el sector de transporte de carga terrestre en el contexto nacional e internacional, identificando los factores que impactan directamente la actividad de Transmulticarga S.A.S. Posteriormente, se analizó la información en conjunto, estableciendo un contexto externo claro, enfocado y veraz sobre los aspectos que representarían cambios derivados de la materialización de las amenazas o el aprovechamiento de las oportunidades.

En cuanto al análisis interno, se realizó la aplicación de la encuesta de acuerdo con lo establecido en el numeral 6.6, tomando una muestra de 47 trabajadores de todos los niveles jerárquicos con el fin de conocer su percepción sobre el estado actual de la organización de acuerdo con las cinco variables establecidas, para luego analizar los resultados obtenidos pregunta por pregunta, con el fin de identificar la situación actual, las fortalezas y las oportunidades de mejora en cada una de las variables. Para la aplicación de los instrumentos se contó con el apoyo y activa participación de la alta dirección de Transmulticarga S.A.S.

7.1 Análisis de factores externos PESTEL

La identificación de los factores externos de Transmulticarga S.A.S. se realizó en una matriz PESTEL relacionada en la tabla No. 10 que se muestra a continuación:

Tabla 10. Análisis PESTEL para Transmulticarga S.A.S

MARCO	AMENAZAS (A)	TEMPORALIDAD	IMPACTO	OPORTUNIDADES (O)	TEMPORALIDAD	IMPACTO
Fuerzas Económicas	Variabilidad en el precio del petróleo lo que dificulta la exportación de los mismos y por ende, se reducen los números de viajes de transporte de crudo y sus derivados (Perilla Jiménez, s. f.).	Corto plazo	Negativo	Inversionistas nacionales y extranjeros interesados en los sectores productivos del país y con necesidades de transporte de mercancías en el territorio nacional (Ministerio de transporte, 2020).	Mediano plazo	Positivo
	Reducción del 9% en los volúmenes de transporte de carga en Colombia durante el tercer trimestre de 2020. (Portafolio, 2020).	Corto plazo	Negativo	TLC - tratados de libre comercio que estimulan el transporte de mercancías hacia puertos y aeropuertos tanto en importación como en exportación (Ministerio de transporte, 2020).	Corto plazo	Positivo
	Renovación de flota con normativa Euro IV, lo que aumenta los costos por innovación (Consejo Nacional de política económica y social, 2013).	Mediano plazo	Negativo	La recuperación económica del sector promete mejores oportunidades a otros segmentos de carga como volquetas y camiones de menor tonelaje (Martínez Barbosa, 2018).	Corto plazo	Indiferente
	Tasa de devaluación por el alza de los precios en repuestos	Mediano plazo	Negativo	Equilibrio de los precios de mercado (mano invisible).	Mediano plazo	Positivo

y componentes importados (Mercado Duarte, 2021).					
IPC para el 2021 fue del 5.62% (cuatro puntos más que en el año 2020), el ICTC presentó una variación anual por encima del 5% en comparación con en año 2021 (Moncayo, 2022).	Corto plazo	Indiferente	Diversificación en el mercado de transporte de carga terrestre, lo que permite ampliar el portafolio de servicios.	Corto plazo	Positivo
Costos elevados derivados de los fletes por traslado de mercancías a zonas lejanas (La República, 2021)	Corto plazo	Negativo			
Volatilidad de la TRM lo que incrementa los costos operativos y compras de unidades importadas. (Tamayo Hoyos, 2017).	Mediano plazo	Negativo			
Relaciones cambiantes de producción, circulación y distribución	Largo plazo	Indiferente			

	configuran una economía internacional y nacional cada vez más competitiva					
Fuerzas Políticas	Carencia en la efectividad de políticas que regulen la llegada vehículos de carga pesada proveniente de países vecinos, los cuales compiten a menores precios y con menos garantías que las empresas legales (Ministerio de transporte, 2005)	Corto plazo	Negativo	La política nacional en el marco del plan de desarrollo elimina las barreras de entrada para los prestadores del servicio, la nueva regulación del transporte promoverá la creación de empresas de transporte, propietarias de la totalidad del parque automotor, eliminando la restricción existente en la actualidad de creación de empresas solo en los municipios donde hoy no existan (Fiduprevisora, s. f.).	Mediano plazo	Positivo
	Huelgas, manifestaciones, cierres viales, vandalismo, grupos al margen de la ley y demás problemas de orden público que afectan las vías del país dificultando la	Corto plazo	Negativo	Incentivos por parte del gobierno que impulsan al fortalecimiento de la infraestructura logística y parque automotor para el desarrollo económico de las regiones (Ministerio de transporte, 2020).	Mediano plazo	Positivo

entrega de las mercancías y afectando el ciclo operacional.					
Las políticas públicas promueven el desarrollo del sector de hidrocarburos, no obstante, con la inclusión de nuevas políticas sobre combustibles y energías limpias, el sector de hidrocarburos, en especial del petróleo y sus derivados tenderá a la baja en aproximadamente 5 a 10 años (UPME, 2015).	Largo plazo	Negativo	Políticas que incentivan la logística de transporte en todas sus modalidades para el impulso y desarrollo del país a través de la construcción, la exportación, el abastecimiento y el transporte de personas (Consejo Nacional de política económica y social, 2013).	Largo plazo	Positivo
Políticas permisivas y poco eficaces en materia de seguridad integral y seguridad vial (Ministerio de transporte, 2021a).	Corto plazo	Negativo	Excepción de restricciones de movilidad para la actividad de logística y transporte durante la emergencia sanitaria originada por el COVID19 y otras que se puedan generar, ya que se observó	Corto plazo	Positivo

			la importancia de la misma en épocas de coyuntura.			
	Las políticas para la expansión, mejoras y mantenimiento de la red vial son limitadas. Cerca del 80% de la carga del país se moviliza por tierra, no obstante, el gobierno demora más del tiempo estimado los proyectos viales, lo que desfavorece al sector de transporte terrestre (Ministerio de transporte, 2021a).	Mediano plazo	Negativo	Agremiaciones que velan y protegen los derechos y beneficios de las empresas transportadoras de carga terrestre como Asercarga, Fedetranscarga, ACC, Colfecar y Andemos.	Largo plazo	Positivo
	Corrupción en el manejo de contratos (monopolios) en el territorio nacional para el manejo y transporte de carga (Torres Suárez y Martínez Cárdenas, 2017).	Largo plazo	Indiferente	Normas y legislación que promueven el cuidado ambiental y la prevención de accidentes a través de certificaciones para el manejo y transporte de sustancias peligrosas (Ministerio de ambiente, 2005).	Corto plazo	Positivo
Fuerzas Sociales	Baja oferta de conductores especializados en manejo de vehículos de carga pesada que	Corto plazo	Negativo	Aumento de la conciencia social sobre el uso de combustibles alternativos (Foster y Elzinga, s. f.).	Corto plazo	Indiferente

<p>cumplan con la normativa y competencias necesarias exigidas en el mercado.</p>					
<p>En Colombia el 76% de los municipios tienen problemas con la calidad del aire ya que alcanzan niveles de contaminación en material particulado que afectan la salud de sus habitantes (El diario de salud, 2018).</p>	<p>Mediano plazo</p>	<p>Indiferente</p>	<p>Normativa sanitaria y fitosanitaria a raíz de la firma de los TLC, lo cual beneficia a la sociedad en general ya que los productos transportados y comercializados deben cumplir con estándares internacionales que no atenten contra la integridad social.</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Indiferente</p>
<p>El transporte de sustancias peligrosas, hidrocarburos y otro tipo de sustancias puede generar afectaciones en la salud (a corto, mediano y largo plazo) de la población de donde se extrae, al igual que del personal que lo manipula, lo transporta y lo</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Negativo</p>	<p>Desarrollo social y económico de las zonas apartadas derivado del acceso por medio terrestre para la comercialización de productos, la llegada de nuevas tecnologías y el acceso a servicios básicos, todos posibles al fortalecimiento vial terrestre (Ministerio de transporte, 2021b).</p>	<p>Mediano plazo</p>	<p>Positivo</p>

transforma (Castro Varela, 2007).					
Alta tasa de accidentalidad vial debido a la infraestructura deteriorada de las carreteras, y al no cumplimiento de las normas de circulación por parte de los actores viales (Gallo García y Castillo Villanueva, 2018).	Corto plazo	Indiferente	Entre el año 2000 y 2004 aumentaron de 136 a 918 empresas de transporte, lo que significó un crecimiento del 67,5%, a partir de ese año se registra un crecimiento anual promedio del 2,8%, lo que trae consigo desarrollo social (Fiduprevisora, s. f.).	Corto plazo	Positivo
Derrames en las vías que pueden generar afectaciones ambientales y sociales, como contaminación, intoxicación, explosión, entre otros afectando el entorno social (Plitt, 2010).	Mediano plazo	Negativo	Recurso humano nacional preparado, capacitado y disponible para afrontar los cambios de logística de transporte derivados de la globalización.	Mediano plazo	Positivo

<p>Fuerzas Tecnológicas</p>	<p>Sobreoferta a partir del inicio del TLC con Estados Unidos, lo que llevo a que muchas unidades entrarán a los parques automotores, saturando el mercado e incrementando considerablemente la sobreoferta entre 2010 y 2012, por lo que los vehículos de última tecnología se devalúan rápidamente.</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Negativo</p>	<p>Incremento en el uso de plataformas tecnológicas para cotizar, reserva y pagar online de servicios de transporte de carga (Botero Sánchez y Alegría Paredes, 2017).</p>	<p>Mediano plazo</p>	<p>Positivo</p>
	<p>El gobierno nacional también ha impulsado proyectos en bitrenes para que a futuro sean quienes movilicen la mercancía, argumentando que permiten duplicar el peso por viaje, lo que incrementa la eficiencia y disminuye el deterioro de las vías, al igual que los</p>	<p>Largo plazo</p>	<p>Negativo</p>	<p>Adecuación e implementación de sistemas y plataformas computarizadas que reducen los tiempos de tránsito del sector tales como: el pago de peajes electrónico, cámaras para verificación de accidentes e incidentes, basculas computarizadas, entre otros (Semana, 2022).</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Positivo</p>

costos logísticos en un 35% (Portafolio, 2017).					
En la segunda década del siglo XX, Colombia registraba en materia de tecnología, transporte e infraestructura, uno de los sistemas más atrasados en todo el continente latinoamericano (Barros Fragozo, 2020).	Largo plazo	Negativo	Reactivación por parte del gobierno de los proyectos de vías 4G (Casas Lugo, 2021).	Largo plazo	Positivo
Cerca del 47,50% de los camiones, 59,57% de tracto camiones y 44,04% de volquetas en Colombia tienen entre 5 y 20 años de antigüedad, y en total cerca del 31% del parque automotor nacional tiene más de 20 años, por lo que la devaluación, los costos por mantenimiento y los riesgos por accidentalidad	Mediano plazo	Indiferente	Arribo al mercado de marcas de bajo costo proveedoras de vehículos de carga pesada, con talleres de reparación, repuestos y soporte técnico nacional. (JAC y FOTON son marcas chinas que controlan el 52,9% del mercado chino en Colombia (Bohórquez Guevara, 2018).	Mediano plazo	Positivo

	aumentan (Arango, 2017).					
	El plan maestro de transporte intermodal (PMTI) 2015 - 2035 supone que a corto plazo se ofrecerá recuperación y crecimiento en el sector de transporte terrestre, no obstante, una vez se ejecuten los corredores férreos y fluviales del país, se supondrá una migración hacia el transporte férreo en Colombia para el transporte de mercancías optimizando costos y tiempos para el cliente (Agencia Nacional de Infraestructura, 2015).	Largo plazo	Negativo	Seguimiento satelital e información en tiempo real del trayecto de la mercancía.	Corto plazo	Positivo
Fuerzas Geográficas	Los niveles de contaminación del aire en el territorio nacional generan lluvia acida, lo que	Corto plazo	Indiferente	Ubicación estratégica del país que facilita los procesos de importación y exportación a través de sus puertos.	Corto plazo	Positivo

afecta gran parte de los insumos y mercancías transportadas (perecibles) además de deteriorar la infraestructura vial (IDEAM, s. f.).					
Riesgos por desastres naturales que afectan las vías y pueden retrasar, e incluso imposibilitar la entrega de las mercancías en destino final.	Corto plazo	Negativo	Llegada de vehículos ecológicos impulsados por energías limpias y combustibles alternativos.	Mediano plazo	Indiferente
Vías nacionales en mal estado, lo que incrementa los costos de mantenimiento (peajes) y aumenta los tiempos de desplazamiento (Acosta Ariza y Alarcón Romero, 2017).	Corto plazo	Negativo	Estabilidad de los climas en las diferentes regiones del país, lo que permite prever las condiciones en las que se movilizara la mercancía y mitigar cualquier riesgo derivado (IDEAM y UNAL, 2018).	Corto plazo	Positivo
La principal causa de contaminación se deriva del uso de combustibles fósiles, la afectación que	Mediano plazo	Negativo	el DNP y el Ministerio de Minas y Energía adoptaron medidas para controlar los niveles de CO2 y otros contaminantes como el	Mediano plazo	Indiferente

<p>tiene en el sector es del 77% por el consumo de gasolina y ACMP. Teniendo en cuenta lo anterior, la Unidad de Planeación Minero-Energética hizo unas observaciones e indicó que con el 41%, el sector transporte es el que más afecta a la calidad del aire al ser el principal emisor de CO2 y metano (Martinez, 2019).</p>			<p>azufre, y lo hizo en principio con aplicación de la Ley 1205 de 2008, que mejora la calidad de los combustibles en Colombia cuyos resultados a partir del 2013 evidencian la reducción en las emisiones generadas (Clean Air Institute, 2017).</p>		
<p>Adopción de normativo Euro para la disminución de material particulado a través de la actualización o renovación de la flota de vehículos a un estándar Euro IV (Ministerio de transporte, 2020)</p>	<p>Mediano plazo</p>	<p>Negativo</p>	<p>Ubicación de la industria y empresas productoras en zonas rurales o en la periferia, lo que hace necesario el uso de transporte para movilizar las mercancías al interior o hacia los diferentes puertos (Sarache Castro y Cardona Alzate, 2007).</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Positivo</p>

Fuerzas Legales	Resolución 332 de 2017 la cual establece procedimientos para el funcionamiento del “Programa de promoción para la reposición y renovación del parque automotor de carga nacional (<i>Resolución 332, 2017</i>)	Mediano plazo	Indiferente	Decreto 1842 de 2007 el cual tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de transporte público terrestre automotor de carga y la prestación por parte de estas, con los principios y normas de transporte, y el de la libre competencia como también la iniciativa privada (<i>Decreto 1842, 2007</i>)	Mediano plazo	Indiferente
	CONPES 3489 de 2007 por la cual se define la formulación de políticas estratégicas para aumentar la competitividad modernización y actualización tecnológica de los vehículos de carga automotor (Consejo Nacional de política económica y social, 2017).	Largo plazo	Indiferente	Resolución 13791 de 1988 por la cual se define la clasificación por segmento, configuración de los vehículos, pesos máximos por eje, entre otros (<i>Resolución 13791, 1998</i>)	Corto plazo	Positivo

<p>Radicación de proyecto de ley por parte del Ministerio de Transporte para superar las barreras legales para el desarrollo de la infraestructura de transporte en el país, el cual no fue aprobado.</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Negativo</p>	<p>Ley 1205 de 2008 mediante la cual, establece la mejora de la calidad del combustible fósil, garantizando una mejor calidad de vida de las personas a través de un ambiente más limpio y sano (Ley 1205, 2008)</p>	<p>Mediano plazo</p>	<p>Positivo</p>
<p>Ley 55 de 1993 la cual regula y establece los lineamientos para el almacenamiento y transporte de sustancias peligrosas (Sistema Globalmente Armonizado), el cual exige una adecuación del transporte para el correcto almacenamiento, generando el incremento de costos y en ocasiones la imposibilidad de cumplir con el SGA (Ley 55, 1993).</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Indiferente</p>	<p>Exigencia del mercado en la obtención de certificaciones ISO, además de ser una actividad sujeta inspección, vigilancia y control administrativo con el fin de garantizar que la movilización cumpla con las normas de seguridad, las reglas técnicas de los equipos y la protección de la ciudadanía.</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Positivo</p>

<p>Resolución 164 de 2015 la cual fija los lineamientos para el establecimiento de corredores logísticos de importancia estratégica para la movilización de carga en el país en materia terrestre por carretera, fluvial, férreo y aéreo. (Resolución 164, 2015)</p>	<p>Largo plazo</p>	<p>Negativo</p>	<p>Regulaciones para el transporte de sustancias peligrosas bajo el <i>Decreto 1609</i> (2002) y PESV (plan estratégico de seguridad vial) (<i>Decreto 2851</i>, 2013)</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Positivo</p>
			<p><i>Resolución 1111</i> (2013) la cual regula los niveles de emisión permitidos para vehículos de transporte de carga adoptada por el estándar de emisiones Euro I, II, III y IV.</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>Indiferente</p>

Fuente: elaboración propia

7.1.1 Factor económico

Debido a la variabilidad de los precios del petróleo, y en general de la divisa, se han reducido significativamente los niveles de exportación e importación de insumos y materias primas, siendo el transporte de hidrocarburos el punto crítico de la escala, ya que el precio del barril ha bajado de manera sostenida. Otra gran amenaza en el sector es la necesidad de renovar los vehículos con tecnología superior a la Euro IV lo que representa una inversión significativa con retorno y utilidad a largo plazo. Por otra parte, Transmulticarga S.A.S ha sorteado las amenazas derivadas de los puntos identificados en el factor económico; pues si bien transitar por las vías nacionales es una actividad costosa, la empresa ha mitigado el impacto de los riesgos al contar con operación a nivel nacional diversificando sus ingresos.

En cuanto a las oportunidades, el número de viajes, rutas y frecuencias en carga seca e hidrocarburos ha aumentado y esto se debe a la inversión extranjera, que permite que los productos nacionales se distribuyan y comercialicen en territorio nacional e internacional, esto impulsado por los tratados de libre comercio, que han traído grandes ventajas para el sector del transporte, debido al flujo de productos que ingresan y salen del país, lo que hace necesaria la contratación de empresas de transporte que movilicen la mercancía de forma rápida, eficiente y segura.

7.1.2 Factor político

Como consecuencia del fenómeno migratorio de países latinoamericanos, se ha visto que vehículos de carga con placas extranjeras han ingresado al territorio nacional prestando servicios no regulados, lo que ha representado una competencia desleal, ilegal e insegura en el mercado. Estos servicios ilegales han tenido una acogida fuerte, ya que sus tarifas son más bajas y al ser ilegales no tributan al Estado. Por otro lado, las políticas nacionales en cuanto a seguridad e infraestructura son débiles, por lo que las empresas de transporte terrestre como Transmulticarga S.A.S. se ven enfrentadas a lidiar con riesgos como hurto, vandalismo, extorsión y secuestro, además de observar cómo incrementan sus costos de reparaciones producto de una malla vial defectuosa. Vale la pena resaltar que una gran amenaza, específicamente del mercado de transporte de hidrocarburos, es la tendencia y políticas hacia el consumo de energías limpias, lo que pone en riesgo el mercado del transporte no diversificado, en especial aquellos que solo se dedican al transporte de hidrocarburos.

Gracias a las políticas del gobierno nacional, ahora es posible que las empresas de transporte terrestre se encuentren en varias ciudades, por lo que deja de ser un tema exclusivo de las empresas de la región, aumenta la competencia y permite de los costos de operación se reduzcan al tener mayor cobertura de vehículos de carga a lo largo del territorio nacional. De igual forma, el sector de la construcción ha tenido una gran demanda en los últimos años debido a los incentivos del gobierno nacional para adquirir vivienda de interés social, lo que ha representado una oportunidad de diversificación y el aumento en el volumen de transporte de carga seca. Otro aspecto para tener en cuenta es el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente, certificaciones ISO, PESV, BASC y otras regulaciones que contribuyen a que las empresas de transporte sean más competitivas y reciban mayor apoyo por parte del gobierno y los clientes.

7.1.3 Factor social

El gobierno tiene políticas estrictas sobre la cantidad permitida de emisiones, no obstante, dentro de los contratos de transporte los clientes hacen completamente responsables al transportador sobre cualquier daño ambiental o social que pueda causarse debido a los volúmenes de emisiones, derrames, material particulado, entre otros; por lo que la amenaza de enfrentar algún problema social de tipo jurídico es alta. En cuanto al capital humano y la tasa de accidentalidad, es importante resaltar que si bien Transmulticarga S.A.S. gestiona este tipo de riesgos, la falta de capital humano (conductores) plenamente capacitado y que represente los intereses de las empresas de transporte hace que haya una alta rotación de personal, al igual que un alto índice de accidentalidad producto de conductores imprudentes y poco calificados.

Una de las oportunidades sociales es la decreciente apertura de nuevas empresas en el sector de transporte de carga debido a las altas barreras, lo que traduce en menor competencia y mayor alcance de mercado. Transmulticarga S.A.S. conoce el gremio y, al ser una de las empresas más jóvenes de la región, aprovechó la oportunidad de la baja iniciativa en la creación de empresas en la región para llegar con un servicio fresco e innovador, creando diferenciación a través del excelente servicio al cliente y adquiriendo una flota nueva modelo 2020 con beneficios medioambientales y sociales al ser vehículos tecnología euro V, menos contaminantes y con mayor ciclo de vida. Finalmente, una de las oportunidades que ha tomado Transmulticarga S.A.S. es la creciente disponibilidad en el mercado de profesionales y especialistas en el área de logística, lo que convierte al área en una combinación de

administración y operación, dejando de ser un área netamente operativa y pasando a controlar, medir y mejorar cada subproceso para generar valor agregado.

7.1.4 Factor tecnológico

Las vías del país se encuentran deterioradas, los sistemas de recaudo de impuestos (peajes) son costosos y poco eficientes, y las herramientas y aplicaciones tecnológicas enfocadas en el transporte llegan al país con retrasos considerables, lo que las vuelve obsoletas en periodos cortos de tiempo. Por otro lado, el parque automotor de las empresas de transporte cuenta con una tecnología inferior al euro IV lo que incrementa los costos de mantenimiento y reparación. Transmulticarga S.A.S. analizó estas amenazas y decidió cambiar su flota de vehículos por tecnología euro V modelo 2020, reduciendo las unidades disponibles propias del parque automotor para asegurar el cumplimiento normativo y asegurar la operación con flota vehicular propia.

Transmulticarga S.A.S. ha aprovechado algunas de las oportunidades tecnológicas al contar con equipos de última tecnología en seguimiento y comunicación satelital, lo que permite monitorear de manera eficiente y segura el tránsito de las mercancías. En cuanto a las vías 4G que el gobierno nacional ha venido proyectando, la organización se proyecta para diseñar nuevas frecuencias y mayores cubrimientos con el fin de ampliar su portafolio de servicios y asegurar la satisfacción del cliente.

7.1.5 Factor ecológico – geográfico

Las condiciones geográficas y ambientales del territorio nacional son una fuerte amenaza para el gremio del transporte de carga, debido a la poca e ineficiente infraestructura vial y al mal estado de las vías habilitadas para el tránsito pesado, esto hace que las distancias sean cortas pero que los tiempos de recorrido sean largos, por lo que se han establecido horarios de circulación en algunas vías principales. Por otro lado, es importante tener en cuenta que los niveles de contaminación en Colombia han aumentado considerablemente, por lo que las amenazas geográficas y ambientales se potencializan al tener diversificación de paisajes, pisos térmicos, vías en desarrollo, entre otros, lo que afecta no solo al personal de carga sino a la mercancía, ya que se deben ser adecuados a los entornos cambiantes en la vía.

Transmulticarga S.A.S. cuenta con un equipo logístico-administrativo que busca optimizar los tiempos de operación teniendo en cuenta las restricciones, condiciones de las vías, climas,

problemas de seguridad, entre otros, lo que lleva a que la empresa mitigue en la medida de lo posible las amenazas existentes y optimice los tiempos de entrega y calidad del servicio.

Transmulticarga S.A.S. se encuentra ubicado en un lugar estratégico del país (Yopal – Casanare) lo que representa una gran oportunidad para tener mayor cubrimiento y alcance en una de las regiones que mayor porcentaje de hidrocarburos y carga seca transporta en el país. Los vehículos de la organización cuentan con tecnología euro V lo que permite que la mercancía viaje de forma segura, conservando sus características iniciales y reduciendo los niveles de emisión de CO₂ al optimizar el consumo de combustible, aportando así con el cuidado del medio ambiente.

7.1.6 Factor legal

Las normativas que regulan la modernización del parque automotor representan una gran amenaza para el sector del transporte puesto que constituyen una gran inversión en el cambio, modernización o adaptación de la flota de vehículos. Igualmente, la iniciativa por parte del gobierno en impulsar otros corredores logísticos como el férreo, marítimo, fluvial, ductos y aéreo representan otra gran amenaza ya que, si bien no son sustitutos de la totalidad del servicio, si abarcan un porcentaje importante dentro de la cadena logística reduciendo los trayectos con vehículos terrestres. Transmulticarga S.A.S. cuenta con vehículos de tecnología euro V por lo que hizo frente a la amenaza antes de que la misma se materializara. Por otro lado, la legislación que regula el sistema globalmente armonizado (almacenamiento y transporte de sustancias) ha representado otro desafío importante para las empresas de transporte de sustancias químicas, no obstante, de la mano con el sistema integrado de gestión, este se controla y se gestiona para estar en cumplimiento de la ley.

Transmulticarga S.A.S. ve todas las amenazas y oportunidades como puntos a gestionar y mejorar, por lo que en ámbito legal, la organización se adelanta a sus competidores siendo precursores en la implementación al día del marco legal y normativo vigente, lo cual le ha dado una gran ventaja competitiva al ser una de las pocas empresas en la región reconocida por operar con todos los estándares legales, esto a su vez transmite seguridad, veracidad y confianza a todos los clientes y partes interesadas.

7.2 Procesamiento estadístico de datos

7.2.1 *Análisis de datos demográficos*

Dentro de los resultados demográficos recolectados por el instrumento se destacan los siguientes hallazgos:

- El 85% de los cargos de la empresa pertenecen al área operativa, con perfiles de operadores de transporte y auxiliares.
- Se encuentra una menor participación del género femenino frente al género masculino en cargos tácticos y estratégicos de la empresa (29% vs 71%).
- El 57% de los colaboradores que desempeñan cargos estratégicos y tácticos cuentan con un nivel de escolaridad de tipo posgrado.
- El promedio de antigüedad de los colaboradores en la empresa se encuentra entre uno y tres años.
- El 42% de los colaboradores se encuentran en un rango de edad entre 25 y 35 años, lo que los clasifica dentro de la categoría de generación millennial.

7.2.2 *Análisis de las dimensiones del instrumento*

El análisis de cada una de las preguntas por dimensión relacionadas en el instrumento de medición de Transmulticarga S.A.S. se realizó con base en la información obtenida tras la aplicación del instrumento de diagnóstico en la población de muestra (ver Anexo D).

7.3 Análisis de datos

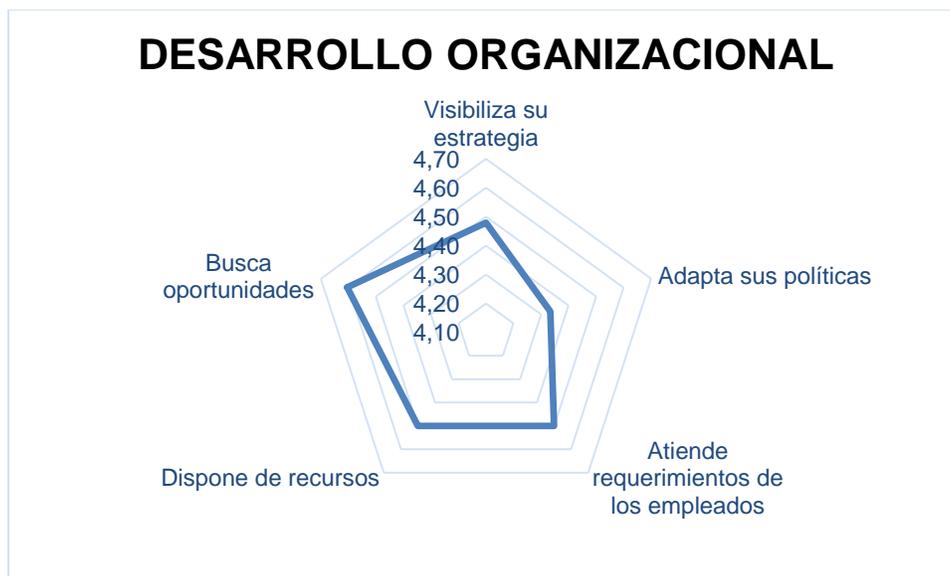
Tomando como base los resultados obtenidos en el instrumento de medición, a continuación, se detallan los hallazgos más relevantes en cada una de las dimensiones evaluadas para Transmulticarga S.A.S., resaltando fortalezas, situación actual y oportunidades de mejora.

7.3.1 *Dimensión A: Desarrollo Organizacional*

Los resultados de las encuestas arrojaron una percepción positiva por parte de los colaboradores de Transmulticarga S.A.S. frente a las estrategias que ha puesto en marcha la empresa para impulsar su desarrollo organizacional. Entre ellas se destacan la búsqueda de oportunidades para contribuir al crecimiento y al logro de nuevos negocios, apalancándose correctamente con los recursos que tiene disponibles y visibilizando la estrategia con sus

grupos de interés para garantizar que todos persigan un mismo objetivo. No obstante, se identifica la necesidad de revisión y reestructurar de sus políticas de bienestar en pro del fortalecimiento del clima organizacional y la cultura empresarial, con el fin de motivar a los trabajadores en el ejercicio de sus funciones y asegurar una integración entre la estrategia de desarrollo organizacional y la gestión del talento humano. En la figura No. 9 se observan los resultados generales de la dimensión de manera gráfica.

Figura 9. Resultados obtenidos para la dimensión desarrollo organizacional



Fuente: elaboración propia basado en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en Transmulticarga S.A.S.

7.3.2 Dimensión B: Innovación

Frente a la dimensión de innovación en Transmulticarga S.A.S., aun cuando en general la percepción de los trabajadores es positiva, puesto que consideran que las prácticas innovadoras y enfocadas en la mejora continua que ejecuta la organización son un factor importante para la consolidación de una ventaja competitiva y que, por lo general tiende a anticiparse a los riesgos inherentes al sector y a la actividad económica que desempeña, como se observa en la figura No. 10; existe una necesidad enfocada en el fomento de la participación creativa por parte de los colaboradores para proponer ideas novedosas, sostenibles y además, poderlas llevar a cabo de manera autónoma, y dinámica. Adicionalmente, el equipo identificó que una estructuración detallada de los riesgos potenciales a los que se enfrenta la empresa y a aquellos en los que se ven involucrados los colaboradores en su labor diaria, brindaría una

concepción holística y generaría mayor impacto en el logro de objetivos al conocer la responsabilidad intrínseca que tiene cada uno.

Figura 10. Resultados obtenidos para la dimensión Innovación

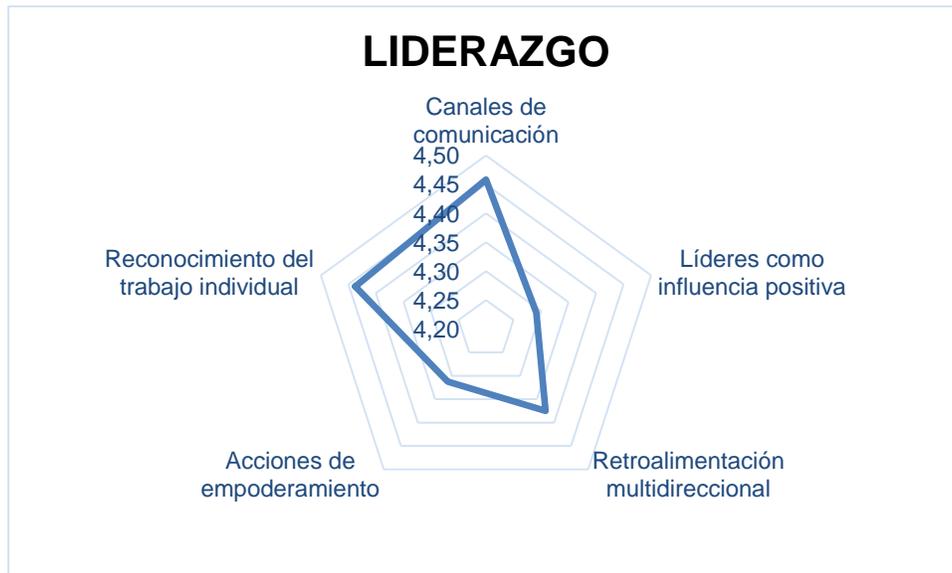


Fuente: elaboración propia basado en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en Transmulticarga S.A.S.

7.3.3 Dimensión C: Liderazgo

Las respuestas obtenidas en la dimensión de liderazgo permiten al equipo de trabajo identificar aspectos positivos de la empresa relacionados principalmente con los canales de comunicación utilizados por los líderes y sus equipos, así como una estrategia de retroalimentación adecuada para el logro de objetivos y el reconocimiento del trabajo individual en el alcance de resultados grupales. Por otra parte, como se puede observar en la figura No. 11, se encuentran algunos aspectos considerados como oportunidades de mejora relacionados principalmente con la influencia de líderes transformacionales y el empoderamiento de las personas y los equipos para aumentar la autonomía y la autogestión, con el fin de hacer frente a los cambios que se presenten en la organización desde su conocimiento y experiencia.

Figura 11. Resultados obtenidos para la dimensión Liderazgo



Fuente: elaboración propia basado en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en Transmulticarga S.A.S.

7.3.4 Dimensión D: Adaptabilidad

La información recolectada a través de las encuestas para esta dimensión brinda al equipo de trabajo hallazgos importantes para el posterior desarrollo de la propuesta, encontrando que Transmulticarga S.A.S. tiene la capacidad de superar situaciones adversas y sobrellevar la operación para garantizar su permanencia en el mercado, adicionalmente, se observa una proactividad de los líderes para evaluar el futuro y las situaciones que puedan impactar de manera positiva o negativa a la empresa.

No obstante, como se muestra en la figura No. 12, a pesar de que la empresa es flexible y atiende rápidamente los cambios del entorno volátil, se observa la necesidad de fortalecer la cultura organizacional con bases sólidas para para consolidar equipos de trabajo que logren adaptarse y enfocar esfuerzos en el logro de objetivos eficientemente, por lo cual, contar con un modelo concreto de adaptabilidad y gestión del cambio que le ayude a sobrellevar estas externalidades fortalecerá su capacidad de reacción y toma estratégica de decisiones, así como a atender oportunamente los requerimientos tanto internos como externos de sus stakeholders.

Figura 12. Resultados obtenidos para la dimensión Adaptabilidad



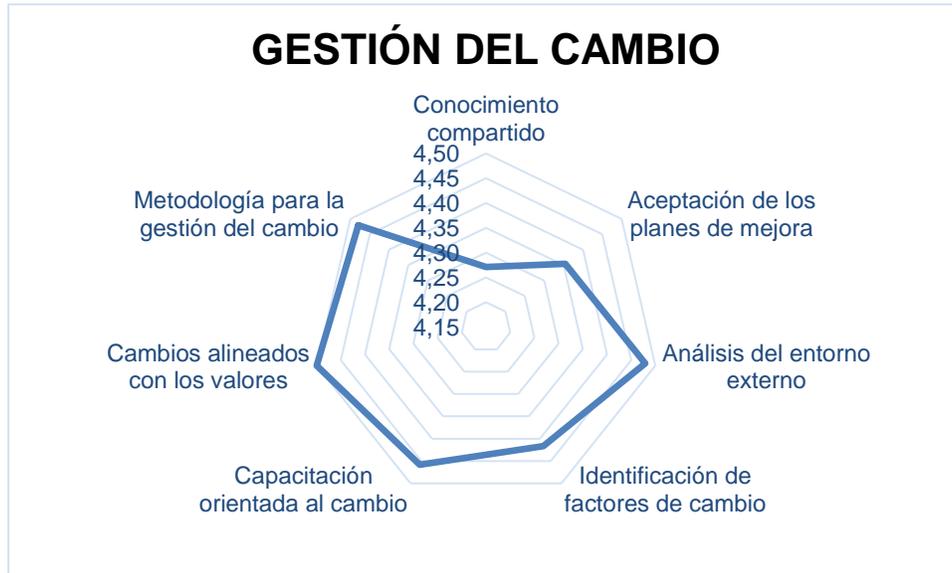
Fuente: elaboración propia basado en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en Transmulticarga S.A.S.

7.3.5 Dimensión E: Gestión del cambio

Como se detalla en la figura No. 13, la empresa tiene una tendencia positiva hacia la administración y gestión del cambio, pues los colaboradores confían en el criterio de sus líderes para proponer y guiar planes de mejoramiento en pro de la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Adicionalmente, se identifican fortalezas en los procesos de capacitación del talento humano, puesto que se orientan hacia el mejoramiento de las habilidades requeridas para hacer frente a los cambios del entorno y, como consecuencia, las personas propenden por el mejoramiento continuo de los procesos internos.

Aun así, se encuentra una oportunidad para revisar la estrategia de transferencia de conocimiento en Transmulticarga S.A.S. y hallar posibles mejoras en el flujo de la información a todos los niveles de la organización, de manera vertical y horizontal, soportado en un modelo de adaptabilidad y gestión del cambio completo que funcione como guía para que la empresa pueda documentar y estandarizar este proceso, continuando por la senda de la flexibilidad pero obteniendo mayor claridad acerca de cómo reaccionar ante diversas situaciones y cómo integrar procesos, personas y estrategias para el logro de los objetivos organizacionales en un entorno dinámico.

Figura 13. Resultados obtenidos para la dimensión Gestión del cambio



Fuente: elaboración propia basado en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en Transmulticarga S.A.S.

8. Modelo de gestión del cambio y adaptabilidad

Con base en la información recolectada durante los procesos de diagnóstico y análisis, y luego de hacer un estudio exhaustivo de la literatura frente a los datos obtenidos, se elabora una propuesta para el diseño de un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad organizacional para Transmulticarga S.A.S., integrando diferentes teorías con el fin de formular un modelo adaptado a las necesidades de transformación organizacional de la empresa. Para tal fin, se tomaron los factores más relevantes y aplicables de cada uno de los modelos, construyendo un modelo ajustado a la organización dividido en tres fases, tal y como se muestra en la tabla No. 11.

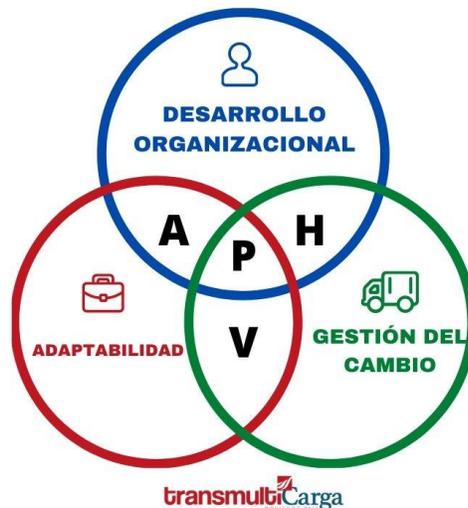
Tabla 11. Soporte teórico para la construcción del modelo de Transmulticarga S.A.S.

FASE	TEMA	SUBTEMA	TEORÍA	AUTOR	SOPORTE TEÓRICO/ ORGANIZACIONAL
1	Desarrollo Organizacional	Necesidades internas	Desempeño organizacional	Modelo de la Malla Gerencial	Estrategia e innovación
		Necesidades externas	Desempeño organizacional		Estrategia e innovación
		Planeación estratégica	Diagnóstico y planeación de la acción	Modelo de Lawrence y Lorsch	Estrategia e innovación
2	Gestión del Cambio	Comunicación	8 pasos	Kotter	Diagnóstico interno
		Participación	Cuatro modos (acomodación)	Jean Piaget	Diagnóstico interno
		Liderazgo	8 pasos	Kotter	Chiavenato/ Liderazgo
		Conducto	ADKAR	PROCSI	
		Evaluación	8 pasos	Kotter	
3	Adaptabilidad	Adaptabilidad	8 pasos	Kotter/ADKAR	Diagnóstico interno

Fuente: elaboración propia.

Basados en la teoría y en los resultados obtenidos del análisis de la información recolectada, se construye un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para Transmulticarga S.A.S. el cual contempla el ciclo PHVA y se integra con el SIG de la organización. El modelo en general se evidencia en la figura No. 14.

Figura 14. Modelo general de gestión del cambio y adaptabilidad de Transmulticarga S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

El modelo de gestión del cambio y adaptabilidad diseñado para Transmulticarga S.A.S. se desarrolla en tres fases, tal y como se muestra en la tabla No. 12, y cuyo desarrollo por variable se explicará de manera específica en los numerales 8.1, 8.2 y 8.3. Es importante resaltar que las fases atienden al ciclo PHVA, por lo que se encuentran relacionadas directamente entre variables. En las tres fases del modelo se contempla la planeación como eje central; en el hacer, las variables que contemplan la gestión del cambio y el desarrollo organizacional requieren de un proceso de implementación basado en acciones de intervención directas; en el verificar, las variables de gestión del cambio y adaptabilidad permiten medir y valorar la efectividad de las acciones, identificando oportunidades de mejora; finalmente, en el actuar, que contempla las variables de adaptabilidad y desarrollo organizacional, se toman las decisiones y se realizan los ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el correcto funcionamiento del modelo, de esta manera, Transmulticarga S.A.S. integra el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad en todos los procesos y en su SIG.

Tabla 12. Actividades y productos del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad

FASE	TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
FASE 1	Desarrollo Organizacional	Necesidades internas de cambio	Análisis de información sobre el contexto interno.	Alta Dirección	Líderes de Proceso	Aplicación y análisis del instrumento para el diagnóstico interno.
			Definir las fortalezas y debilidades.			Matriz EFI.
			Priorizar factores e impactos internos.			
			Cruce de información de factores internos con necesidades de cambio.			
		Necesidades externas de cambio	Análisis de información sobre el contexto externo.	Alta Dirección	Miembros del Gremio de Transporte	Análisis PESTEL
			Definir las amenazas y oportunidades.			Análisis 5 fuerzas de Porter
			Priorizar factores e impactos externos.			Matriz EFE
			Cruce de información de factores externos con necesidades de cambio.			
		Planeación estratégica	Priorizar la información del contexto organizacional.	Alta Dirección	Líderes de Proceso	Matriz de estrategias.
			Revisar, alinear y actualizar la misión, visión, estructura y demás documentos organizacionales.			MPC, BSC, IE.
			Seleccionar estrategias a corto, mediano y largo plazo.			
			Establecer niveles de impacto estratégico.			

			<p>Definir objetivos, metas, indicadores y demás recursos de apoyo.</p> <p>Socializar la estrategia de acuerdo con el plan de comunicaciones.</p> <p>Contemplar las ACPM en el cronograma estratégico.</p> <p>Realizar los ajustes pertinentes de acuerdo con los resultados.</p> <p>Analizar el ajuste frente a la estrategia y el contexto.</p>			<p>Matriz de mando integral estratégico.</p> <p>Matriz de aspectos e impactos estratégicos.</p> <p>Programa de KPI.</p> <p>Integración de ACPM.</p> <p>Rendición de cuentas.</p>		
FASE 2	Gestión del Cambio	Comunicación del cambio	Identificar los canales de comunicación de la organización.	Alta Dirección	Líderes de Cambio	Cronograma de comunicaciones.		
			Cronograma de comunicaciones segmentado.			Material de comunicación corporativo.		
		Creación de espacios de participación para la construcción de propuestas de cambio	Generar espacios de participación integral.			Alta Dirección	Líderes de Cambio	Programa de reconocimientos por gestión del cambio.
			Recibir retroalimentación sobre los objetivos, planes de acción y resultados esperados.					Plan estratégico de comunicaciones.
			Consolidación y adecuación de la información.				Motivadores intangibles para el personal.	
			Incentivar la participación como factor motivacional.				Participación, integración y compromiso para la gestión del cambio.	
							Planes de acción para cada cambio propuesto.	

FASE 3	Adaptabilidad	Liderazgo para el cambio	Aplicación de evaluación de competencias y habilidades en liderazgo.	Alta Dirección	Área de Talento Humano	Evaluación de competencias y habilidades.	
			Diseño de programas de capacitación específicos.			Programa anual de capacitación.	
			Construcción de programas de sucesión, mentoring y coaching para líderes.			Programa de coaching y mentoring. Gestión de resultados y equipos.	
		Conducto para la gestión del cambio	Formalizar y documentar una guía para la gestión integral del cambio.	Alta Dirección	Área de HSEQ	Procedimiento general para la gestión del cambio. Registros y evidencia documentada sobre la gestión del cambio.	
			Creación de planes de acción específicos para abordar los cambios por áreas.			Planes de acción específicos por área.	
		Evaluación de resultados obtenidos	Establecer KPIs y evaluar la adaptación al cambio.	Alta Dirección	Área de Talento Humano Líderes de Cambio	Encuesta para medir la percepción interna. Evaluación por competencias.	
			Monitorear la eficacia de la gestión del cambio y la adaptabilidad.			Entrevistas grupales sobre la percepción del cambio. Optimización generalizada de los procesos.	
			Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada al cambio y la adaptabilidad	Incluir valores corporativos alineados con la adaptación al cambio y medir el clima organizacional.	Alta Dirección	Área de Talento Humano Toda la organización	Propuesta de gestión del cambio y adaptabilidad gestionado anualmente.

		Procesos de selección y entrenamiento del personal alineado con las competencias adaptativas.		Planes de acción sobre los resultados del análisis de clima y cultura organizacional.
		Aplicación y actualización anual del modelo de gestión del cambio alineado al SIG organizacional.		Acciones correctivas, preventivas y de mejora basados en los resultados del proceso de gestión del cambio y adaptabilidad.

Fuente: elaboración propia.

8.1 Fase 1: Desarrollo organizacional

Para la fase uno (1) del modelo planteado, se tomaron como referentes el modelo de malla gerencial y el modelo de Laurence y Lorsch, con base en la teoría del desempeño organizacional y de la planeación de la acción. A partir de ahí, el equipo tomo los referentes para la construcción de la primera fase del modelo cuyo producto se integra en la figura No. 15.

Figura 15. Fase 1 Desarrollo organizacional de Transmulticarga S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

8.1.1 Necesidades internas de cambio

8.1.1.1 Descripción del objetivo

Identificar necesidades internas de cambio de acuerdo con el contexto organizacional de Transmulticarga S.A.S.

8.1.1.2 Actividades

- Recopilar y analizar datos e información actualizada sobre el contexto interno de la organización.
- Definir las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo con el análisis de la información obtenida.

- Priorizar los factores internos más relevantes de acuerdo con su nivel de impacto.
- Cruzar la información de los factores internos con las necesidades de cambio internas, con el fin de contemplar la cobertura de cada una de ellas.

8.1.1.3 Responsables

El análisis interno de la organización se realizará anualmente por Transmulticarga S.A.S. bajo la responsabilidad de la alta dirección y con la participación de miembros de la organización.

8.1.1.4 Producto

- Análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento diagnóstico de factores internos y gestión del cambio.
- Matriz EFI

8.1.2 Necesidades externas de cambio

8.1.2.1 Descripción del objetivo

Identificar las necesidades externas de cambio de acuerdo con el contexto organizacional de Transmulticarga S.A.S.

8.1.2.2 Actividades

- Recopilar y analizar datos e información actualizada sobre el contexto externo de la organización.
- Definir las oportunidades y amenazas de Transmulticarga S.A.S. con base en el conocimiento propio del sector, el análisis de fuentes confiables y los datos verificados por las agremiaciones de transportes de carga pesada.
- Priorizar los factores externos más relevantes de acuerdo con su nivel de impacto.
- Cruzar la información de los factores externos con las necesidades de cambio del entorno, con el fin de contemplar la cobertura de cada una de ellas.

8.1.2.3 Responsables

El análisis externo de la organización se realizará anualmente por Transmulticarga S.A.S. bajo la responsabilidad de la alta dirección y con la participación de los miembros del gremio de transportes de carga terrestre.

8.1.2.4 Producto

- Análisis PESTEL
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter
- Matriz EFE

8.1.3 Planeación estratégica

8.1.3.1 Descripción del objetivo

Estructurar la planeación estratégica de la empresa a corto, mediano y largo plazo para establecer los principales objetivos y metas a alcanzar.

8.1.3.2 Actividades

- Priorizar la información obtenida de los análisis internos y externos de la organización, realizando el respectivo cruce de estrategias preliminares.
- Revisar, alinear y, de ser necesario, actualizar la misión, la visión, la estructura, las políticas, los valores y los principios corporativos de Transmulticarga S.A.S.
- Seleccionar las estrategias a desarrollar a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que las mismas impacten positivamente al mayor número de criterios internos y externos identificados.
- Establecer los niveles de impacto internos y externos de cada una de las estrategias seleccionadas por Transmulticarga S.A.S.
- Definir los objetivos, metas, indicadores, recursos, tiempos, responsables y resultados esperados por la organización.
- Socializar y divulgar la estrategia con las partes interesadas de acuerdo con el plan de comunicaciones establecido por Transmulticarga S.A.S.
- Contemplar las acciones correctivas y de mejora dentro del cronograma estratégico, con el fin de realizar los ajustes oportunamente.
- Realizar los ajustes pertinentes a la estrategia de acuerdo con los resultados de los avances obtenidos.
- Analizar el cumplimiento del ajuste o los resultados obtenidos frente al contexto organizacional de Transmulticarga S.A.S.

8.1.3.3 Responsables

La planeación estratégica se realizará anualmente por Transmulticarga S.A.S. bajo la responsabilidad de la alta dirección con la participación de los líderes de proceso de cada área funcional de la organización.

8.1.3.4 Producto

- Matriz de estrategias FO-FA-DO-DA.
- Matriz de perfil competitivo, BSC y matriz IE.
- Misión, visión, políticas, estructura, valores y principios de Transmulticarga S.A.S. alineados, actualizados y aprobados.
- Matriz de mando integral estratégico.
- Matriz de aspectos e impactos estratégicos.
- Programa de KPI actualizado.
- Integración de ACPM (acciones correctivas, preventivas y de mejoras)
- Rendición de cuentas.

8.2 Fase 2: Gestión del cambio

La fase (2) se encuentra soportada teóricamente por los aportes de Kotter y su modelo de ocho pasos para el cambio, así como los apartados del modelo ADKAR y los conceptos de liderazgo organizacional propuestos por Chiavenato. A partir de ahí, el equipo de trabajo adaptó la fase de acuerdo con las necesidades puntuales de Transmulticarga S.A.S. apoyados en los resultados del instrumento de medición para la construcción de la segunda fase del modelo cuyo producto se integra en la figura No. 16.

Figura 16. Fase 2 Gestión del cambio



Fuente: elaboración propia.

8.2.1 Comunicación del cambio

8.2.1.1 Descripción del objetivo

Comunicar oportunamente a toda la organización las expectativas, necesidades, etapas, metas, resultados esperados, avances y aprendizajes que se esperan obtener y que se van logrando a medida que se ejecutan los cambios internos o externos identificados en la fase uno (1).

8.2.1.2 Actividades

- Identificación de los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para la divulgación de información corporativa asociada a los procesos de cambio. En este caso, hacer uso del correo corporativo, la intranet, carteleras físicas, redes sociales y página web cuando el cambio genere un impacto tangible hacia los *stakeholders* externos.

- Se propone establecer un cronograma de comunicaciones segmentado por áreas según el nivel de impacto generado por los cambios, con el fin de aumentar la efectividad de la comunicación y de tener un plan de ruta claro para la construcción y publicación del material comunicativo.

8.2.1.3 Responsables

- Para cambios que involucren la movilización de todas las áreas, así como para la comunicación inicial de estos, la información debe ser divulgada por la alta dirección con el fin de resaltar la importancia y la necesidad del compromiso para la ejecución de las actividades propuestas.
- En el caso de comunicaciones segmentadas o que incluyan datos puntuales como logros, aprendizajes o avances, los líderes del cambio serán los encargados de compartir la información.
- Contar con el apoyo de un especialista para el diseño y desarrollo de las piezas comunicativas, con el fin de garantizar estrategias comunicativas apropiadas y claras que genere recordación y visibilidad a este proceso.

8.2.1.4 Producto

- Cronograma de comunicaciones adaptado al cambio propuesto.
- Piezas gráficas y comunicativas alineadas con la identidad e imagen corporativa, encaminadas a describir los componentes del cambio según la fase en que se encuentren, pueden ser: correos con cifras importantes, flyers resaltando casos de éxito, reuniones de inicio de proyectos del cambio, piezas para redes sociales, entre otros.
- Reconocimientos tangibles para equipos, líderes o miembros activos del cambio que se destaquen por su desempeño en la ejecución de las actividades definidas. Por ejemplo: diplomas de mérito, correos con reconocimientos públicos, nota en la intranet, entrevista en video, etc.
- Plan estratégico de comunicaciones

8.2.2 Creación de espacios de participación para la construcción de las propuestas de cambio

8.2.2.1 Descripción del objetivo

Involucrar al personal de todos los niveles jerárquicos de la empresa en espacios de brainstorming que ayuden a generar y estructurar ideas asociadas a la ejecución de actividades que apoyen los procesos de cambio elegidos por la empresa en la fase uno (1) del modelo.

8.2.2.2 Actividades

- Una vez definidas las necesidades de cambio (Fase 1) se abren espacios bien sea presenciales o virtuales en donde se habilite la participación de grupos diversos, mezclando áreas, roles, edades y cargos, liderados en un principio por la alta dirección, para lo cual sugerimos tener en cuenta los datos demográficos obtenidos en el instrumento de medición y promover la participación del género femenino.
- En estos espacios se realiza una comunicación general del cambio propuesto y los resultados que se esperan obtener de este, así como sus beneficios y retos vislumbrados. Se solicita a los equipos que aporten ideas sobre la mejor manera de ejecución de la propuesta. Por otro lado, se deben habilitar canales comunicativos fatigos que permitan recibir retroalimentaciones, inquietudes, riesgos y oportunidades de mejora sobre los cambios propuestos.
- Posteriormente, la gerencia filtra la información recopilada para estructurar el plan de ruta que mejor se alinee con las necesidades de cambio elegidas.
- Finalmente, es importante que se involucre a las personas que han aportado ideas en el diseño y ejecución real de las actividades definidas, como factor de participación y motivación interna. Para ello, es necesario trabajar con el área de talento humano y equilibrar las cargas laborales con el fin de brindar espacios idóneos para el desarrollo de estas actividades.

8.2.2.3 Responsables

Los espacios iniciales de generación y construcción de ideas deben ser guiados por la alta dirección, posteriormente, los líderes del cambio se harán cargo de estructurar las actividades y definir los espacios.

8.2.2.4 Producto

- Motivadores intangibles como empoderamiento de las personas, construcción de conocimiento, integración entre áreas y fortalecimiento de habilidades como trabajo en equipo y comunicación asertiva.
- Participación y compromiso de las personas en la gestión de los cambios propuestos por la alta dirección.
- Planes de ruta para cada acción de cambio propuesto.

8.2.3 Liderazgo para el cambio

8.2.3.1 Descripción del objetivo

Elegir, capacitar e involucrar a aquellos colaboradores que se encargarán de dirigir los procesos de cambio que ha seleccionado la empresa en la fase uno (1) y llevar a cabo las actividades propuestas para el logro de estos.

8.2.3.2 Actividades

- La alta dirección con el apoyo del área de talento humanos, gestionan una evaluación de competencias y habilidades relacionadas con el liderazgo para definir aquellos actores principales que serán líderes de cambio y gestores de cada necesidad de transformación identificada.
- Establecer un programa de capacitación para estos líderes enfocado tanto en la gestión propia del cambio esperado como en habilidades blandas relacionadas con manejo de equipos, proactividad, liderazgo transformacional, comunicación asertiva, entre otros. Para esta actividad se debe contar un servicio profesional de capacitación focalizado y específico.
- Construir un programa de sucesión, mentoring o coaching de líderes con el objetivo de formar nuevos gestores del cambio que puedan dirigir equipos y ejecutar eficazmente nuevas necesidades de cambio a futuro.

8.2.3.3 Responsables

- La elección de los líderes es responsabilidad de la alta dirección y del área de talento humano; por otro lado, los programas de capacitación, sucesión, mentoring y coaching serán liderados por el área de talento humano

- La ejecución y resultados del programa de coaching será responsabilidad de cada líder asignado al equipo.

8.2.3.4 Producto

- Evaluación de competencias y habilidades de liderazgo
- Programa de capacitación formal de habilidades blandas para líderes
- Programa de coaching y mentoring interno en Transmulticarga S.A.S. para sucesión de líderes
- Gestión efectiva de equipos y logro de resultados asociados a los procesos de cambio

8.2.4 Conducto para la gestión del cambio

8.2.4.1 Descripción del objetivo

Construir un documento que sirva como base para guiar la gestión del cambio de manera general en Transmulticarga S.A.S.

8.2.4.2 Actividades

- Consolidar y formalizar un documento corporativo que guíe la gestión de los cambios al interior de la empresa. Un procedimiento general o un diagrama de flujo definido que abarque las fases sugeridas en la presente propuesta son de vital importancia a la hora de integrar y brindar mayor claridad sobre el proceso de cambio.
- Los líderes de proceso tendrán la potestad de crear planes asociados al cambio específico que les impacte directamente. De acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento de medición, encontramos que el diseño de una matriz de riesgos corporativos, un esquema de decisión corporativo y la definición explícita de presupuestos asignados a las actividades son valiosos para la gestión organizacional.

8.2.4.3 Responsables

- Alta dirección y el área de HSEQ son los responsables de integrar el modelo de gestión del cambio dentro del sistema integrado de gestión, al igual que articular la documentación y registros necesarios como evidencia y trazabilidad de las actividades a desarrollar.

8.2.4.4 Producto

- Procedimiento general de la gestión del cambio en Transmulticarga S.A.S.
- Otros documentos y registros asociados a las necesidades específicas de cambio
- Planes específicos para afrontar los cambios internos y externos en la organización.

8.2.5 Evaluación de los resultados obtenidos

8.2.5.1 Descripción del objetivo

Evaluar los resultados obtenidos para cada necesidad de cambio elegida por la empresa a partir de las actividades realizadas en las fases uno y dos.

8.2.5.2 Actividades

- Establecer indicadores que permitan medir la gestión y pertinencia de las acciones en cada fase, soportados en los KPIs definidos en la fase (1) de planeación estratégica, así como evaluar de manera general la adaptación al cambio al interior de la empresa mediante interacciones directas con los trabajadores.
- Monitorear la pertinencia de la guía para la gestión del cambio construida y su eficacia para el logro de los objetivos propuestos con base en las necesidades internas y externas de cambio.

8.2.5.3 Responsables

- La alta dirección y los líderes de proceso son responsables de definir los indicadores pertinentes, al igual que establecer los cronogramas de seguimiento y los responsables de la verificación de eficacia.
- El área de talento humano se encuentra directamente involucrada en esta fase puesto que la medición de la gestión interna de cambio en los colaboradores se realizará a través de encuestas, entrevistas y evaluaciones.
- La alta dirección define la aplicabilidad y pertinencia de la guía para la gestión del cambio de acuerdo con los resultados obtenidos tanto en los indicadores de gestión como de la interacción con los trabajadores, igualmente, identifica los ajustes y propone los planes de acción basados en los resultados de los indicadores.

8.2.5.4 Producto

- Encuestas para medir la motivación, percepción de empoderamiento y participación de los trabajadores.
- Mejora notoria en habilidades blandas y de liderazgo (evaluación por competencias)
- Percepción de la gestión del cambio y gestión de la comunicación a través de entrevistas a los trabajadores.
- Optimización generalizada de los procesos al incluir evaluación con enfoque en el mejoramiento continuo.

8.3 Fase 3: Adaptabilidad

Esta fase se apoya principalmente en las necesidades de ajuste de la cultura organizacional identificadas en el diagnóstico interno realizado en Transmulticarga S.A.S. Para ello, se tomaron los postulados de Kotter y el modelo ADKAR, en donde el periodo de adaptabilidad debe abarcar de manera macro toda la estrategia y operación de la organización soportado desde las bases del talento humano para la construcción de la tercera fase del modelo cuyo producto se integra en la figura No. 17.

Figura 17. Fase 3 Adaptabilidad



Fuente: elaboración propia.

8.3.1 Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada al cambio y la adaptabilidad

8.3.1.1 Descripción del objetivo

Consolidar en Transmulticarga S.A.S. una cultura organizacional flexible, adaptable y con una gestión efectiva de los cambios internos y externos.

8.3.1.2 Actividades

- Incluir dentro de los valores corporativos algunos asociados a la gestión del cambio tales como: flexibilidad, adaptabilidad o innovación. Así mismo, se deben transmitir de manera explícita a través los canales de comunicación abiertos, soportados también en el actuar coherente de los líderes de proceso y la alta dirección.
- Reclutar, capacitar, evaluar, retener y gestionar el talento humano de la empresa basándose en un modelo por competencias que logre una alineación con la cultura enfocada en la adaptabilidad frente a los cambios.
- Analizar y ejecutar la presente propuesta de gestión del cambio y adaptabilidad con una periodicidad anual, haciendo los ajustes correspondientes de acuerdo con el contexto organizacional y las necesidades de cambio específicas.

8.3.1.3 Responsables

- Para la apropiación de una correcta gestión del cambio y adaptabilidad, la alta dirección debe guiar las acciones de los trabajadores de la empresa y es responsabilidad del área de talento humano gestionar a las personas para consolidar dicha cultura. Finalmente, el proceso de gestión del cambio, adaptabilidad y transformación es de responsabilidad transversal e integral de todos los miembros de la organización.

8.3.1.4 Producto

- Propuesta de gestión del cambio y adaptabilidad ajustada a la realidad de Transmulticarga S.A.S. con revisión y aplicación anual, incluida en la planeación estratégica.
- Medición de la cultura y clima organizacional.
- Acciones correctivas, preventivas y de mejora basado en los resultados obtenidos en la fase de adaptabilidad.

El modelo de gestión del cambio y adaptabilidad de Transmulticarga S.A.S. se consolida bajo el ciclo PHVA como parte del proceso de mejora y continuidad, lo que contribuye con una dinámica sistémica que se integra al SIG de la organización. El modelo de gestión del cambio y adaptabilidad actúa de manera cíclica con periodicidad anual, por lo que las fases se encuentran relacionadas y definidas por el ciclo PHVA para el mejoramiento continuo.

8.4 Plan de implementación

Con base en la propuesta de adaptabilidad y gestión del cambio presentada, se sugiere que la empresa Transmulticarga S.A.S. adopte el siguiente plan de implementación anual para la puesta en marcha de las tres fases descritas para el logro de los objetivos planteados, así como los mecanismos de seguimiento y control para garantizar la efectividad de las actividades propuestas.

8.4.1 *Cronograma de implementación sugerido para la aplicación del modelo*

Como estrategia para asegurar el cumplimiento de los tiempos propuestos para la implementación anual de modelo ha sido desarrollado un cronograma sugerido a 12 meses en el cual, durante el primer trimestre se propone realizar la fase uno (1) correspondiente a la estructuración estratégica de los cambios para definir los objetivos a lograr; en el segundo y tercer trimestre debe existir un enfoque en todas las actividades asociadas con la gestión del cambio a nivel macro y el desarrollo de las actividades específicas de cada cambio, así como la formalización de un documento guía para la gestión de los cambios y la transferencia de conocimiento a través del plan de comunicaciones. Siguiendo esta línea, en el tercer trimestre se sugiere monitorear los esfuerzos realizados y evaluar a través de indicadores de gestión la eficacia de la propuesta, así como el logro de cada uno de los objetivos planteados en la fase uno para cada necesidad de cambio identificada.

Por último, la fase tres (3) de la propuesta corresponde a un trabajo continuo durante todo el año, pues es la base para la consolidación de la cultura organizacional adaptable a los cambios que se busca construir en Transmulticarga S.A.S. en pro de la mejora continua y siguiendo el ciclo PHVA. De igual manera, cabe resaltar que el cronograma descrito en la tabla No. 13 no es lineal y algunas de las actividades deben realizarse de manera simultánea, entendiendo que existen responsables de distintas áreas cuyas tareas a ejecutar son complementarias más no dependientes entre sí.

	Filtrar la información recopilada y crear plan de ruta para el cambio																			
	<i>RESULTADO: Diseño de plan y actividades puntuales para cada cambio identificado</i>																			
	Evaluar competencias de liderazgo y elegir líderes de los cambios planteados																			
	Establecer programa de capacitación para estos líderes																			
	Construir programa de coaching y mentoring interno																			
	<i>RESULTADO: Programas de capacitación ajustados a la necesidad de la empresa</i>																			
	Formalizar documento corporativo que guíe la gestión de los cambios al interior de la empresa																			
	<i>RESULTADO: Procedimiento interno de cambio, esquema de decisión y matriz de riesgos</i>																			
	Establecer indicadores de gestión para cada acción de cambio																			
	Monitorear resultados y ajustar propuesta de adaptabilidad y gestión del cambio																			
	<i>RESULTADO: KPIs para cada acción de cambio</i>																			
3	Ajustar valores corporativos a la necesidad de adaptabilidad y gestión del cambio																			
	Reclutar, capacitar, evaluar, retener y gestionar el talento humano alineándose con los conceptos de adaptabilidad y gestión del cambio																			
	<i>RESULTADO: Consolidación de la cultura organizacional</i>																			

Fuente: elaboración propia.

8.4.2 Mecanismos de seguimiento y control para la implementación del modelo

En cuanto a los mecanismos de seguimiento y control que se proponen para garantizar la ejecución de las actividades planteadas en el modelo resaltan aquellos que comprenden control físico, financiero y de objetivos, los cuales deben ir soportados con la definición de los responsables para cada caso. En la tabla No. 14 se detalla la sugerencia de dichos mecanismos, la forma en la que pueden aplicarse al modelo y sus gestores.

Tabla 14. Mecanismos de seguimiento y control para la implementación del modelo

RESPONSABLES	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
Gerente general y gerente ejecutivo	<p><i>Físico:</i> Medir el porcentaje de participación en sesiones de recolección, análisis y seguimiento de los objetivos propuestos para las necesidades de cambio y en juntas directivas para la consolidación de la información.</p> <p><i>De objetivos:</i> Garantizar la entrega de los productos propuestos para cada fase en el tiempo determinado. Analizar y comparar indicadores financieros, de operación y de talento humano para evaluar la efectividad del modelo.</p>
Especialista en diseño	<p><i>Físico:</i> Evidenciar las comunicaciones internas y externas asociadas a las necesidades de cambio identificadas por la empresa (número de correos enviados, publicaciones en carteleras corporativas, publicaciones en redes sociales, artículos en intranet corporativa, etc).</p> <p>Censar por medio de pequeñas encuestas si la comunicación enviada ha sido entendida e interiorizada.</p> <p><i>De objetivos:</i> Garantizar la creación y estructuración del plan estratégico de comunicaciones y medir la ejecución de las actividades propuestas en él dentro de los marcos de tiempo y forma parametrizados.</p>
Líderes de cambio (según asignación bajo criterio de la empresa)	<p><i>Físico:</i> Medir el porcentaje de asistencia en sesiones de seguimiento de metas establecidas para cada necesidad de cambio.</p> <p>Censar el involucramiento de los equipos a su cargo en las actividades asociadas a la implementación del modelo.</p> <p><i>De objetivos:</i> Cumplimiento de los KPIs definidos para cada necesidad de cambio liderada.</p>

<p>Coordinador de talento humano</p>	<p><i>Físico:</i> Garantizar la ejecución de las capacitaciones propuestas, realizar una medición de la asistencia y participación en las capacitaciones y finalmente, certificar la habilidad impartida a través de una evaluación.</p> <p>Realizar constantemente encuestas o entrevistas que ayuden a identificar la pertinencia del modelo y la percepción que se tiene de este.</p> <p><i>De objetivos:</i> Asegurar la creación de planes de capacitación a través de encuestas medir su impacto en las necesidades de transformación de la empresa. Realizar anualmente evaluaciones por competencias asociadas a la gestión del cambio y adaptabilidad para evidenciar la evolución del talento frente a estas.</p>
<p>Coordinador HSEQ</p>	<p><i>De objetivos:</i> Incluir dentro del SIG de la empresa el documento corporativo guía para la gestión del cambio y adaptabilidad y divulgarlo.</p> <p>Medir la efectividad y utilidad del documento mediante cuestionarios abiertos para los colaboradores.</p>
<p>Coordinador financiero</p>	<p><i>Financiero:</i> Realizar trazabilidad a la ejecución presupuestal de los recursos financieros destinados para la implementación del modelo.</p>

Fuente: elaboración propia

8.4.3 Presupuesto de implementación

El presupuesto de implementación del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad organizacional se formuló con el fin de alinear el plan anual de ejecución y revisión de la propuesta de gestión del cambio y adaptabilidad con el presupuesto disponible por la organización para su desarrollo, considerando un impacto reducido en costos al aprovechar gran parte de los recursos existentes de la empresa y teniendo en cuenta que la mayor parte de la gestión viene de las personas al ser un proyecto que involucra el desarrollo de la cultura organizacional. Así mismo, se incluyen algunas necesidades puntuales para la ejecución de las actividades propuestas y se recomienda a la alta dirección promover motivadores de participación tangibles para los colaboradores según su alcance en términos económicos. El presupuesto de implementación planteado cuyo valor total sería de COP \$50.710.052 por año se evidencia en la tabla No. 15.

Tabla 15. Presupuesto de implementación del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad en Transmulticarga S.A.S.

FASE	ACTIVIDADES	RECURSOS	CONCEPTO	COSTO TOTAL ANUAL
1	Aplicación de instrumento para la evaluación de necesidades internas de cambio. Construcción de matriz EFI.	Tiempo destinado por la alta dirección	Nómina del área estratégica	Sin costos adicionales
	Construcción de análisis PESTEL. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Construcción de Matriz EFE	Tiempo destinado por la alta dirección.	Nómina del área estratégica	Sin costos adicionales
		Suscripción a fuentes de información sectorial y empresarial externas	Costo anual de suscripción a Fedetranscarga y COLFECAR * la empresa ya cuenta con esta suscripción	\$ 6.240.000

	Elaboración de documentos asociados con planeación estratégica de la empresa (MPC, BSC, Matriz IE, Visión, Misión, políticas) Definición de KPIs	Tiempo destinado por la alta dirección	Nómina del área estratégica	Sin costos adicionales
2	Consolidación del plan estratégico de comunicaciones. Creación de material de comunicación corporativo	Gestor de comunicaciones (profesional en diseño gráfico, mercado y publicidad, administrador de comunidades)	Salario anual del gestor de comunicaciones (calculado con base en promedio salarial profesional mercadeo y publicidad año 2022)	\$ 35.685.852
		Membresía premium a herramientas digitales básicas para la creación de material de comunicaciones	Costo de membresía anual plataforma CANVA Pro	\$ 624.000
	Generación de espacios de participación e innovación	Tiempo destinado por la alta dirección y los colaboradores	Nómina general	Sin costos adicionales
		Refrigerios	Costo de alimentación sencilla tipo refrigerio por sesión (para 52 colaboradores, costo promedio de \$5.000 cop c/u)	\$ 260.000

	Definición del programa anual de capacitaciones. Construcción de programa de coaching. Construcción de programa de mentoring.	Capacitación en liderazgo y gestión para líderes con una entidad externa	Costo del programa	Modalidad presencial: \$2.951.200 cop - ofrecido por Cámara de comercio de Bogotá Modalidad virtual: \$1.099.000 cop - plataforma Platzi
		Capacitación en mentoring/coaching con una entidad externa	Costo del programa	Modalidad presencial: \$900.000 por sesión, para 4 sesiones \$3.200.0000
		Capacitación en mentoring/coaching para el reforzamiento interno	Regalo de libro a cada líder	\$650.000 - costo promedio por libro \$65.000 cop para 10 líderes/gestores de cambio elegidos en la empresa
	Formalización del procedimiento corporativo general para la gestión del cambio.	Tiempo destinado por las áreas de HSEQ y la alta dirección	Nómina del área estratégica y táctica involucradas en este paso	Sin costos adicionales
	Evaluación de resultados de gestión del cambio. Encuestas y entrevistas para medir percepción interna. Evaluación por competencias	Tiempo destinado por las áreas de talento humano y la alta dirección	Nómina del área estratégica y táctica involucradas en este paso	Sin costos adicionales
	3	Planes de acción sobre resultados de clima y cultura organizacional	Tiempo destinado por las áreas de talento humano y la alta dirección	Nómina del área estratégica y táctica involucradas en este paso

Fuente: elaboración propia.

El modelo de gestión del cambio y adaptabilidad, plan de implementación y presupuesto de implementación desarrollados para Transmulticarga fueron validados con la alta gerencia de la empresa mediante una entrevista realizada al gerente general la cual puede detallarse en el Anexo D. En ella el ejecutivo resalta la importancia y asertividad del modelo, así como los impactos positivos que traerá su implementación.

9. Recomendaciones y conclusiones

9.1 Recomendaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación y enmarcado en el contexto mundial del sector empresarial, se recomienda a las organizaciones y a las personas que las conforman conocer el entorno que las rodea, con el fin de que puedan crecer y evolucionar a medida que lo hace el mercado, entendiendo sus necesidades y alineándose con los cambios vertiginosos de esta era digital.

Para nuevos investigadores cuyo interés se enfoque en la gestión del cambio y adaptabilidad para el desarrollo organizacional, sugerimos que el análisis se realice de manera experiencial, en donde puedan tener la oportunidad, así como tuvimos nosotros, de adentrarse en la realidad de una industria y de una empresa, para entender sus procesos y poder diseñar propuestas a la medida, generando un impacto real y aplicable. Así mismo, consideramos que acompañar la puesta en marcha de las propuestas derivadas de la investigación, darán pie para construir conocimiento a través de la experiencia y el aprendizaje que brinda hacer parte del tejido empresarial de un país, además de contribuir al crecimiento de las Pymes que tanto aportan a la estabilidad económica en Colombia.

En esa misma línea, recomendamos que los investigadores actúen como agentes de cambio en todos los aspectos de la vida, no solo en la academia o en el ámbito empresarial si no que se apliquen los conocimientos adquiridos a todos los campos en los que se pueda accionar de manera efectiva para generar una mejora notoria.

Ahora bien, a la empresa Transmulticarga S.A.S, la impulsamos a adoptar el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad propuesto en la presente investigación puesto que estamos convencidos que será de gran utilidad para su desarrollo empresarial, gestión de procesos y

consecución de objetivos, dado que cuenta con bases teóricas sustentadas y se encuentra diseñado a medida de sus necesidades y capacidades.

Derivado de la adopción del modelo, sugerimos que Transmulticarga revise y posiblemente reestructure sus políticas de bienestar en pro de fortalecer el clima organizacional y la cultura empresarial, con el fin de motivar a sus empleados en el ejercicio de sus funciones y asegurar una integración entre la estrategia de desarrollo organizacional y la gestión del talento humano para el cambio y la adaptabilidad. Adicionalmente, el implementar cada una de las fases del modelo llevará a la empresa a fomentar la participación creativa de los colaboradores abriendo espacios de innovación y consolidando la transferencia de conocimiento en la empresa y en la industria.

Así mismo, durante la puesta en marcha del modelo recomendamos trabajar en el empoderamiento de las personas y de los equipos para que sean más autónomos y aprendan a autogestionarse con el fin de hacer frente a los cambios que se presenten en la organización, aportando desde su conocimiento sin necesidad de escalar todos los procesos hacia la dirección, lo que sin duda conllevará a fortalecer la capacidad de reacción empresarial al tiempo que la toma estratégica de decisiones se vuelve más eficiente.

Finalmente se recomienda a la alta gerencia de Transmulticarga S.A.S, seguir abriendo las puertas a los equipos de investigación de la universidad EAN, para que, en línea con el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad, se desarrollen investigaciones sobre aspectos tecnológicos que apoyen el desarrollo operacional de la empresa, impactando en tiempos de respuesta, confiabilidad de los datos y seguridad vial.

9.2 Conclusiones

Con base en la información recolectada mediante el diagnóstico interno y externo realizado a Transmulticarga S.A.S y apoyados en la literatura que soporta la presente investigación para el desarrollo de una propuesta de adaptabilidad y gestión del cambio diseñada de acuerdo con las necesidades de la empresa, el equipo de trabajo da cuenta de las siguientes conclusiones:

Dentro del contexto empresarial actual, en donde los cambios son cada vez más rápidos y agresivos, las organizaciones deben adoptar una cultura organizacional flexible que les permita adaptarse y hacer frente a situaciones imprevistas que impacten su sostenibilidad en el tiempo. El primer paso para lograrlo es disminuir la resistencia al cambio, para lo cual, debe haber un

compromiso tanto de los líderes de las organizaciones como de sus colaboradores en todos los niveles, conscientes que de no alcanzar un mayor dinamismo y una mejor respuesta ante los desafíos que representan los cambios en el entorno, se pone en riesgo la continuidad del negocio.

En Colombia, la volatilidad de los mercados aumentó durante los dos últimos años impulsada principalmente por la llegada de la pandemia generada por el COVID -19 y las protestas civiles, las cuales vinieron acompañadas de cierres viales, disturbios, inestabilidad comercial, rotación de personal y la declaración de estado de emergencia en el país. Todo lo anterior representó un golpe difícil de asimilar para las empresas, quienes vieron reducidas sus ventas y fueron, en algunos casos, obligadas a cerrar sus puertas, presionadas por una realidad disruptiva para la cual no se encontraban preparadas. Puntualmente para las empresas del sector transporte, hubo un impacto en sus procesos, se incrementaron sus costos operacionales, existió reducción de su planta de colaboradores y se materializaron algunos riesgos operativos que se habían contemplado como lejanos. En Transmulticarga S.A.S, la empresa objeto de la presente investigación, dichos cambios también afectaron su estabilidad y dejaron ver la necesidad de adoptar medidas que ayudaran a flexibilizar sus procesos y adoptar una cultura organizacional adaptable y con baja resistencia al cambio, con el fin de incrementar la eficiencia de la identificación de los riesgos potenciales y, así mismo, responder de manera flexible, dinámica y proactiva.

Como resultado del diagnóstico externo realizado a Transmulticarga S.A.S. a través de un modelo PESTEL, se lograron identificar diversas oportunidades para el sector transporte en aspectos legales, medioambientales, económicos, políticos, tecnológicos y sociales, de las cuales, la empresa ha logrado sacar provecho gracias a una adecuada planeación estratégica alineada con la gestión interna de procesos, de tal forma que los cambios derivados de las oportunidades externas son gestionadas de manera integral y con baja resistencia por parte de la organización. De igual manera, se identificaron riesgos asociados a la actividad propia de la empresa y del sector, los cuales, proponen planes de acción a mediano y corto plazo con el fin de mitigarlas, controlarlas y, en casos excepcionales, asumirlas; lo que permite que la organización se encuentre preparada para gestionar los impactos generados por una posible materialización del riesgo, lo que representaría un cambio significativo en el desarrollo organizacional.

En el diagnóstico interno, se pudo concluir que a pesar de que Transmulticarga S.A.S. es una empresa joven con una trayectoria relativamente corta en el mercado, ha sabido ajustar sus procesos y orientar a sus colaboradores hacia un ambiente resiliente, adaptable y de gestión del cambio; no obstante, lo ha hecho de manera improvisada y sin el apoyo de una guía estructurada que le sirva de base para especificar los pasos a seguir en un proceso de cambio, por lo que la propuesta planteada cubre el vacío de conocimiento y actúa como engranaje para la consolidación de los procesos de la empresa. Así mismo, es importante resaltar que durante la investigación, el equipo de trabajo pudo dar cuenta de que Transmulticarga S.A.S. tiene la capacidad de integrar el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad a su ecosistema empresarial para impulsar su desarrollo organizacional, en tanto, la alta gerencia es receptiva y ha comprendido que, si bien posee un sistema integrado de gestión que le ha permitido responder a las demandas de su entorno, este se ha desarrollado de manera efectiva pero reactiva.

El modelo de adaptabilidad y gestión del cambio propuesto para Transmulticarga S.A.S. ha sido formulado mediante el análisis teórico de fuentes e investigaciones previas, así como el estudio detallado de la empresa y los cambios en su entorno. Este modelo se compone de tres fases que integran la planeación estratégica orientada al cambio, la gestión propia de los cambios, la consolidación de una cultura adaptable, flexible y con baja resistencia a cambio, y el desarrollo y transformación esperado por la organización. El modelo se ha concebido para que sea implementado y revisado con una periodicidad anual, a través de una serie de actividades que se complementan entre sí y para las cuales se sugiere un trabajo integrado entre distintas áreas, principalmente la dirección general y talento humano, igualmente, el modelo se encuentra ajustado al sistema integrado de gestión de la organización, brindando un soporte transversal a los procesos estratégicos, misionales y de soporte.

Finalmente, el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad organizacional cumple con los objetivos propuestos en la presente investigación y promueve el desarrollo de habilidades de gestión empresarial del siglo XXI como lo son: el liderazgo y manejo de equipos, la innovación para resolución de problemas, superación de situaciones adversas, el compromiso para trabajar por un objetivo común y por supuesto, la capacidad de responder rápidamente a las necesidades del entorno externo e interno de la empresa. En línea con lo anterior, y conociendo la disposición que tienen los directivos y los colaboradores de Transmulticarga S.A.S. para involucrarse continuamente en actividades de mejora, la aplicación de la propuesta

de adaptabilidad y gestión del cambio representa un fortalecimiento de los procesos y del componente estratégico a nivel macro, lo que, sin duda, redundará en una mejora notoria en la interacción con los grupos de interés y en un crecimiento sostenible en todos los niveles de la empresa, como por ejemplo: la reducción del costos por reprocesos, el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, la consolidación de equipos de trabajo fuertes y adaptables, el incremento de oportunidades laborales en el sector y el aporte al crecimiento económico en la región del Casanare.

10. REFERENCIAS

- Acosta Ariza, M. A., & Alarcón Romero, P. A. (2017). *Análisis de la cantidad y el estado de las vías terciarias en Colombia y la oportunidad de la ingeniería civil para su construcción y mantenimiento* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15205/1/AN%C3%81LISIS%20CANT%20Y%20EST%20V3%20COLOMBIA%20OPORT%20ING%2010%2011%202017.pdf>
- Agencia Nacional de Infraestructura. (2015, noviembre 26). *Plan Maestro de Transporte 2015-2035, el horizonte de Colombia: Vargas Lleras*. Portal ANI.
<https://www.ani.gov.co/article/plan-maestro-de-transporte-2015-2035-el-horizonte-de-colombia-vargas-lleras-21832>
- Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por procesos*. (4a ed.). ICONTEC.
- Aguilar López, J. (2003). *La gestión del cambio* (1.ª ed.). Ariel Editorial.
- Aiken, L. R. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955-959.
<https://doi.org/10.1177/001316448004000419>
- Alcaldía de Yopal. (2020). *Plan de desarrollo 2020 – 2023 Yopal ciudad segura*.
<https://www.obsgestioneducativa.com/wp-content/uploads/2021/02/Yopal.pdf>
- ANDI. (s. f.). *Colombia: Balance 2020 y perspectivas 2021*. Asociación Nacional de Industriales. Recuperado 7 de mayo de 2022, de
http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- Arango, T. (2017). *Más de la mitad de las volquetas tiene 20 años de antigüedad*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/mas-de-la-mitad-de-las-volquetas-tiene-20-anos-de-antiguedad-2491506>

Banco Mundial. (s. f.). *Transporte: Panorama general*. World Bank. Recuperado 6 de mayo de 2022, de <https://www.bancomundial.org/es/topic/transport/overview>

Barros Fragozo, J. J. (2020). *Análisis del transporte de carga terrestre en los últimos tres años en Colombia* [Tesis de posgrado, Universidad Simón Bolívar].

https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6875/An%C3%A1lisis_Transporte_Carga_Terrestre_%C3%9Altimos_3a%C3%B1os_Colombia_Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bohórquez Guevara, K. S. (2018). *JAC y Foton controlan más de la mitad del mercado de vehículos chinos*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/jac-y-foton-controlan-mas-de-la-mitad-del-mercado-de-vehiculos-chinos-2608053>

Botero Sánchez, M. E., & Alegría Paredes, D. P. (2017). ¿La nueva tecnología en el sector transporte obstaculiza o fortalece el servicio público?*. *Revista Verba Iuris*, 12(37), 25-41.

Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183-198.
<https://doi.org/10.12806/V16/I2/T2>

Busquets, J., Rodon, J., & Wareham, J. (2009). Adaptability in smart business networks: An exploratory case in the insurance industry. *Decision Support Systems*, 47(4), 287-296.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.05.006>

Cámara de comercio Casanare. (2020). *Informe de gestión 2020*. CC Casanare.
<https://cccasanare.co/blog/wp-content/uploads/2021/04/INFORME-DE-GESTION-2020-CCC-FINAL.pdf>

Casas Lugo, R. (2021). *Las nuevas vías 4G que se entregarán a finales de noviembre*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/vias-4g-que-se-entregaran-en-colombia-a-finales-de-noviembre-558588>

- Castillo Pineda, Lady. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*. [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20Lad yEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro Varela, G. (2007). *Informe final asesoría SAG*.
https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/INFORME_FINAL_ASESORIA_SAG_HCS2.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* / (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Clean Air Institute, S. (2017). *Estrategias ambientales integradas*. Metropól.
<https://www.metropol.gov.co/ambiental/calidad-del-aire/Documents/PIGECA/PIGECA-Aprobado-Dic-2017.pdf>
- Consejo Nacional de política económica y social. (2013). *Lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga y declaratoria de importancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga*. CONPES. <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?id=3128>
- Consejo Nacional de política económica y social. (2017). *Política nacional de transporte público automotor de carga*. CONPES.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3489.pdf>
- Cooke, R. (s. f.). *Robert A Cooke Model of Organization Culture*. Recuperado 7 de mayo de 2022, de <https://www.managementstudyguide.com/robert-a-cooke-model.htm>
- Decreto 1609. (2002, julio 31). Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6101>

Decreto 1842. (2007, mayo 25). Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 173 del 5 de Febrero de 2001.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=27718>

Decreto 2851. (2013, diciembre 6). Por el cual se reglamentan los artículos 3°, 4°, 5°, 6°, 7°, 9°, 10, 12, 13, 18 y 19 de la Ley 1503 de 2011 y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=55853>

Del Corso, J. j., Rehfuss, M. c., & Galvin, K. (2011, enero 1). Striving to Adapt: Addressing Adler's Work Task in the 21st Century. *Journal of individual psychology*, 67(2), 88-106.

Díaz Casanova, M. (2000). *El cambio social planificado y la cultura: El desarrollo social en las zonas rurales deprimidas* (1.ª ed.). Editorial Complutense.

Durán Asencio, A. (2018). *Gestión del cambio* (1.ª ed.). Editorial Elearning, S.L.

<https://es.bookmate.com/reader/XSFBCjfc?resource=book>

El diario de salud. (2018). *El 76% de los municipios de Colombia tiene niveles de calidad del aire perjudiciales para la salud*. El 76% de los municipios de Colombia tiene niveles de calidad del aire perjudiciales para la salud | El Diario de Salud.

<https://eldiariodesalud.com/nacional/el-76-de-los-municipios-de-colombia-tiene-niveles-de-calidad-del-aire-perjudiciales-para>

EMIS insights. (2021). *Colombia infrastructure sector 2021/2022*. Emis Insights Industry reports.

<https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/url-sharing/route?url=87aeddff0e311bb6>

Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio* (1st edition). LID Editorial.

Fiduprevisora. (s. f.). *Estudio de Sector y de Mercado Transporte Terrestre*. Recuperado 8 de mayo de 2022, de <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2019/11/ANEXO-13-Estudio-de-Sector-y-de-Mercado-Transporte-Terrestre-7x24.pdf>

- Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371.
- Foster, S., & Elzinga, D. (s. f.). *El papel de los combustibles fósiles en un sistema energético sostenible*. United Nations; United Nations. Recuperado 8 de mayo de 2022, de <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-papel-de-los-combustibles-fosiles-en-un-sistema-energetico-sostenible>
- Gallo García, A. C., & Castillo Villanueva, G. M. (2018). *Análisis de las condiciones de seguridad vial ligadas a temas de infraestructura en las vías rápidas de Bogotá* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16847/1/AN%C3%81LISIS%20CONDICIONES%20SEG%20VIAL%20INFRAESTRUCTURA.pdf>
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (1.^a ed.). Universidad del Rosario.
- Gibson, C., & Tarrant, M. (2010). A «conceptual models» approach to organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 8-14.
- Gordon Lippit, J. M., & Langseth, P. (1986). *Implementing Organizational Change* (1.^a ed.). Jossey-Bass.
- Grieves, J. (2003). *Strategic Human Resource Development* (1.^a ed.). SAGE publications.
<https://www.perlego.com/book/859951/strategic-human-resource-development-pdf>
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2008). Career Adaptability in Childhood. *The Career Development Quarterly*, 57(1), 63-74. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2008.tb00166.x>
- Henao Gómez, D., & Ancines, L. (2018). *Plan decenal de cultura departamento de Casanare, Colombia: Una apuesta para el desarrollo de la región desde el arte y la cultura*. CEPAL.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43885>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a edición.). McGraw Hill.
- IDEAM. (s. f.). *Generalidades de la lluvia ácida*. Recuperado 8 de mayo de 2022, de <http://www.ideam.gov.co/web/tiempo-y-clima/generalidades-de-la-lluvia-acida>
- IDEAM, & UNAL. (2018). *La variabilidad climática y el cambio climático en Colombia*. <http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023778/variabilidad.pdf>
- Jawarkar, A., & Mutreja, S. (2021). *Logistics market. Global opportunity and industry forecast, 2020-2027* (p. 288). Allied Market Research. <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/url-sharing/route?url=167dd2f30e311bb6>
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio* (1.ª ed.). McGRAW - HILL.
- Kotter, J. (2021). *Thought Leadership: Kotter-Nyland* [Interview]. https://my.aasa.org/AASA/Resources/SAMag/2021/Jan21/TL_Kotter_Nyland.aspx
- Kubler-Ross, E. (2014). *On Death And Dying* (1st edition). Scribner.
- La República. (2021). *Tarifas de fletes para contenedores en puertos y navieras subieron 59% en abril*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/las-tarifas-de-fletes-para-contenedores-en-puertos-y-navieras-subieron-59-desde-abril-3191659>
- Lazzati, S. (2015). *Competencias, cambio y coaching* (1.ª ed.). Ediciones Granica, S.A.
- Ley 55. (1993, julio 2). Por medio de la cual se aprueba el «Convenio No. 170 y la Recomendación número 177 sobre la Seguridad en la Utilización de los Productos Químicos en el trabajo», adoptados por la 77a. Reunión de la Conferencia General de la O.I.T., Ginebra, 1990. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37687>
- Ley 1205. (2008, julio 14). Por medio de la cual se mejora la calidad de vida a través de la calidad del diésel y se dictan otras disposiciones. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31441>

- López Felipe, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de caso múltiple en empresas murcianas* [Tesis de posgrado, Universidad de Murcia].
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3(1), 47-50.
- Martínez Barbosa, J. E. (2018). *Análisis del sector de transporte de carga terrestre en Colombia 2013-2022: Desaceleración del mercado de tractocamiones* [Tesis de pregrado, Universidad Piloto de Colombia].
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/4865/00005115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mercado Duarte, L. M. (2021, diciembre 1). *La escasez de carros y precios altos afecta la industria automotriz*. W Radio. <https://www.wradio.com.co/2021/12/01/la-escasez-de-carros-y-precios-altos-afecta-la-industria-automotriz/>
- Ministerio de ambiente. (2005). *Política ambiental para la gestión integral de residuos o desechos peligrosos*. Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables.
<http://www.ideam.gov.co/documents/51310/526371/POLITICA+AMBIENTAL+PARA+LA+GESTION+INTEGRAL+DE+RESPEL.pdf/fb42059d-77ec-423b-8306-960dee6bb9c6>
- Ministerio de transporte. (2005). *Caracterización del Transporte en Colombia: Diagnostico y proyectos de Transporte e Infraestructura*.
<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?id=455>
- Ministerio de transporte. (2020). *Informe al congreso de la república: Sector transporte 2019-2020*. MinTransporte.
<https://www.mintransporte.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=24073>

Ministerio de transporte. (2021a). *Gobierno Nacional socializa los beneficios que impulsan el sector transporte de Antioquia.*

<https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/10024/gobierno-nacional-socializa-los-beneficios-que-impulsan-el-sector-transporte-de-antioquia/>

Ministerio de transporte. (2021b). *Tres años en Transporte e Infraestructura.*

<https://mintransporte.gov.co/publicaciones/10100/tres-anos-en-transporte-e-infraestructura/>

Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 77, 13-25.

Moncayo, C. (2022, enero 7). Inflación en 2021 cerró en 5,62%, la cifra más alta en cinco años. *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. <https://incp.org.co/inflacion-en-2021-cerro-en-562-la-cifra-mas-alta-en-cinco-anos/>

Nieto Echeverry, R. E. (2006). *El cambio y el sentido de lo irracional. Incertidumbre, complejidad y caos*. U. Javeriana. <https://www.libreriadelaU.com/el-cambio-y-el-sentido-de-lo-irracional--incertidumbre--complejidad-y-caos/p>

Oficina de estudios económicos Ministerio de Comercio. (2021). *Reportes Colombia Perfil Regionales: Región Centro Oriente Agosto 2021*. https://www.emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&sv=EMIS&doc_id=728721860&numresult=21&search_log_id=bdc3ee72-338c-4eef-bb59-aad4514041dc

Otero Rivero, J. (2019). Si estás a punto de montar un negocio, el análisis PESTEL es para tí. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.co/blogs/es/el-blog-de-la-globoeconomia/si-estas-punto-de-montar-un-negocio-el-analisis-pestel-es-para-ti>

Pérez Bustamante, L., Zapata Henao, V., & Motta Geneyro, R. (2012). *Modelo de Desarrollo Organizacional. Caso: C&F International* [Tesis de pregrado, Escuela de ingeniería de Antioquia].

<https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/349/ADMO0768.pdf;jsessionid=9A5DEEEAD95DDF454BF994459571C430?sequence=1>

- Pérez Mesa, J. C. (2021). *Gestión de recursos humanos: Teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas* (1.ª ed.). Universidad Almería.
- Perilla Jiménez, J. R. (s. f.). El Impacto de los Precios del Petróleo Sobre el Crecimiento Económico en Colombia. *Banco de la República de Colombia*, 38.
- Plitt, L. (2010, abril 28). *¿Cuál es el verdadero impacto de un derrame de petróleo?* BBC News Mundo.
https://www.bbc.com/mundo/internacional/2010/04/100428_derrame_petroleo_claves_lp
- Pollack, J., & Pollack, R. (2015, enero 1). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic practice and action research*, 28(1), 51-66.
- Portafolio. (2017, septiembre 14). *Bitrenes, ¿el futuro del transporte de carga en Colombia?* Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/bitren-el-nuevo-sistema-de-transporte-de-carga-509719>
- Portafolio. (2020, noviembre 9). *Transporte de carga cayó 9% en tercer trimestre*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/transporte-de-carga-cayo-9-en-tercer-trimestre-546480>
- Prosci. (s. f.). *Qué es ADKAR*. Recuperado 7 de mayo de 2022, de <http://www.prosci.es/es/que-es-adkar-faculta>
- Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 18, 50-63.
- Resolución 164*. (2015, marzo 16). Por la cual se establecen los procedimientos y plazos de liquidación, el precio base de liquidación de regalías generadas por la explotación de

crudo y el manejo de anticipo de liquidación de regalías y se dictan otras disposiciones.

<https://vlex.com.co/vid/resolucion-numero-164-2015-561558522>

Resolución 332. (2017, febrero 15). Por la cual se definen las condiciones y el procedimiento de los trámites inherentes a la política pública de modernización del parque automotor de carga y se dictan otras disposiciones.

<https://www.runt.com.co/sites/default/files/normas/Resolucion332de2017.pdf>

Resolución 1111. (2013, septiembre 2). Por la cual se modifica la Resolución número 910 de 2008.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minambienteds_1111_2013.htm

Resolución 13791, (1998). <https://www.allianz.co/content/dam/onemarketing/iberolatam/allianz-co/seguros/empresas/portal-transportes-docs/Resolucion13791de1988.pdf>

Rivera González, A. E. (2013). El Cambio Organizacional: Un Proceso Estratégico De Adopción Y Adaptación: The organizational change: a strategic process of adoption and adaptation. *Gestión y Estrategia*, 44, 93-105.

Roberto, M. A., & Levesque, L. C. (2005, enero 1). The Art of Making Change Initiatives Stick. *Mit sloan management review*, 46(4), 53-60.

Sandoval Duque, J. L. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. 30, 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Sarache Castro, W. A., & Cardona Alzate, C. A. (Eds.). (2007). *La logística del transporte: Un elemento estratégico en el desarrollo agroindustrial* (1.^a ed.). Artes Gráficas Tizan Ltda.

Sectorial. (2021). *Informe sector transporte terrestre de carga y logística. Colombia*. Informes Sectorial. <https://www.sectorial.co/transporte-terrestre-de-carga>

Semana. (2022, febrero 28). *Inicia esquema interconectado de pago electrónico de peajes; así funcionará*. *Semana.com* Últimas Noticias de Colombia y el Mundo.

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/inicia-esquema-interconectado-de-pago-electronico-de-peajes-asi-funcionara/202252/>

Tamayo Hoyos, L. M. (2017). *Impacto de la tasa de cambio en el costo y volumen de ventas de la empresa Equisop s.a.s para el año 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente].

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9440/T07111.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tanner Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997, noviembre 1). Changing the Way We Change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1997/11/changing-the-way-we-change>

Torres Suárez, D. L., & Martínez Cárdenas, G. E. (2017). *Corrupción en el Sistema de Contratación y Ejecución de Obras Públicas en Colombia* [Tesis de posgrado, Universidad Santo Tomás de Bucaramanga].

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10348/DianaTorres-GiovanniMartinez-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Transmulticarga S.A.S. (2020). *Manual Sistema Integrado de Gestión*.

Transmulticarga S.A.S. (2021). *Informe de gestión de Transmulticarga S.A.S. 2021*.

Trenza, A. (2020, febrero 19). *Análisis PESTEL*. <https://anatrencia.com/analisis-pestel/>

UPME. (2015). *Plan energético nacional Colombia: Ideario energético 2050*. Ministerio de Minas y Energía. http://www.upme.gov.co/docs/pen/pen_idearioenergetico2050.pdf

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Javier Giraldo, & Aguilar, Ma. C. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia(1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.

Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (2015). *Cambio* (1.^a ed.). Herder.

Zenab Kazmi, S. A., & Naarananoja, M. (2013). Comparative approaches of key change management models—A fine assortment to pick from as per situational needs! *Annual International Conference on Business Strategy & Organizational Behaviour (BizStrategy)*, 217-224. https://doi.org/10.5176/2251-1970_BizStrategy13.41

A. Anexo. Validación del instrumento V de Aiken Transmulticarga S.A.S.

INSTRUMENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL POTENCIAL DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL										
Variable	Cuestiones	Indicadores	Edwin Lozano	Alirio Bedoya	David Ocampo	Mauricio Guerrero	Sandra Delgado	V de Aiken	Promedio V de Aiken	Comentarios
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	La empresa comunica y visibiliza constantemente e su estrategia con sus grupos de interés.	Claridad	1	0	1	1	1	0,80	0,93	Más que la estrategia, las acciones tácticas para lograr objetivos de cada grupo de interés.
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	La empresa genera espacios de integración y bienestar que fortalecen el clima organizacional .	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	Sugiero cambiar por "la empresa adapta sus políticas a las necesidades de integración y bienestar, para fortalecer el clima organizacional"
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	La empresa cuenta con un conducto regular plenamente definido para la atención de requerimientos por parte de los trabajadores.	Claridad	1	0	1	1	1	0,80	0,93	Todas la a empresas cuentan con el conducto regular la empresa facilita o permite activar fácilmente el conducto regular para la atención de requerimientos
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		

										de los trabajadores.
	La empresa dispone de los recursos necesarios para el logro de sus objetivos organizacionales.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	Los directivos están en constante búsqueda de oportunidades de crecimiento y expansión para la empresa.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	0,93	Validar pertinencia sobre la dimensión
		Pertinencia	0	1	1	1	1	0,80		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
INNOVACIÓN	La empresa aborda procesos de forma innovadora promoviendo acciones de mejora continua.	Claridad	0	0	1	1	0	0,40	0,80	Cómo se abordan los procesos (ajustar); incorpora o adopta por abordar; Revisar la redacción
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	La empresa planea sus acciones en función de anticiparse a los riesgos.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	Los procesos de innovación en la empresa le brindan una ventaja	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	0,93	Sugiero cambiar "brindan" por "ayudan a construir una ventaja"
		Pertinencia	0	1	1	1	1	0,80		

competitiva frente a otras empresas del sector.	Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		competitiva transitoria", Validar redacción, ya que la naturaleza de la pregunta es de respuesta positiva.
Los proyectos liderados por la empresa por lo general se orientan hacia la sostenibilidad.	Claridad	0	0	1	1	1	0,60	0,87	Los proyectos se lideran por personas/ áreas; Es evidente la orientación hacia la sostenibilidad en los proyectos de la empresa.
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
	Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
Se fomentan espacios de creatividad y participación al interior de la organización.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
	Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
En la empresa se reconocen y tienen en cuenta las ideas y propuestas innovadoras de los trabajadores.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
	Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
En la empresa se considera al fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	Claridad	1	0	1	1	1	0,80	0,73	Esta es una pregunta de percepción personal fuera del alcance de la empresa; los procesos de evaluación de proyectos de la empresas consideran contingencias
	Pertinencia	0	0	1	1	1	0,60		
	Relevancia	1	0	1	1	1	0,80		

										para generar oportunidades a partir de resultados no deseados.
LIDERAZGO	Los canales de comunicación dispuestos por la empresa permiten una adecuada interacción entre los líderes y sus equipos.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	Los líderes representan una influencia positiva en sus equipos facilitando el logro de objetivos organizacionales.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	Se maneja un esquema de retroalimentación bidireccional entre líderes, trabajadores y equipos.	Claridad	0	1	1	1	0	0,60	0,87	entre líderes y trabajadores (bidireccional); Revisar la redacción. Sugiero cambiar por multidireccional
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	La empresa promueve acciones de empoderamiento a través de la identificación	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	Sugiero complementar "empoderamiento, mentoría o coaching" . ¿La empresa o los líderes?
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		

	del potencial de sus trabajadores.									
	En la empresa se valora y reconoce por igual el trabajo individual y el trabajo en equipo.	Claridad	0	1	1	1	1	0,80	0,93	Una pregunta para individual y otra para trabajo en equipo.
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
ADAPTABILIDAD	La empresa es capaz de superar y aprender de situaciones adversas sin afectar su estabilidad.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	0,93	Más que la empresa, las personas.
		Pertinencia	0	1	1	1	1	0,80		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	Los directivos y líderes evalúan escenarios futuros con el fin de generar estrategias de prevención frente al riesgo.	Claridad	1	1	1	1	0	0,80	0,93	¿Directivos y líderes?
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	Los trabajadores se adaptan fácilmente a los cambios que se presentan en la organización.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	La empresa cuenta con una cultura organizacional sólida enfocada en la adaptabilidad.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		

	La empresa y sus trabajadores son flexibles frente a nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	Claridad	0	1	1	1	1	0,80	0,93	Solo los trabajadores.
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	Los tiempos de respuesta ante situaciones imprevistas son rápidos y efectivos.	Claridad	0	1	1	1	1	0,80	0,93	¿Por parte de quién?
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
GESTIÓN DEL CAMBIO	El conocimiento se comparte y transfiere fácilmente entre miembros de la organización.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	Los intentos de la dirección por realizar mejoras suelen ser bien aceptados.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	Cambiar intentos por planes (de mejoramiento, fortalecimiento, mantenimiento)
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		
	La empresa analiza su entorno externo para identificar oportunidades de cambio.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00	Sugiero involucrar algún elemento que permita involucrar la evolución del modelo de negocios a partir
		Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00		
		Relevancia	1	1	1	1	1	1,00		

										del análisis del entorno.
La empresa identifica factores de cambio internos en sus procesos y los ejecuta.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00			
	Relevancia	1	1	1	1	1	1,00			
Las capacitaciones en la organización brindan herramientas para afrontar procesos, actividades y situaciones de cambio.	Claridad	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00			
	Relevancia	1	1	1	1	1	1,00			
Los valores organizacional es son coherentes con los cambios estratégicos implementados por la empresa.	Claridad	0	1	1	1	1	0,80	0,93	Validar relación entre valores y cambios Importante preguntar por metodologías o procesos adecuados de GC .	
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1,00			
	Relevancia	1	1	1	1	1	1,00			

B Anexo. Instrumento de Diagnóstico Transmulticarga S.A.S.

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA EMPRESA TRANSMULTICARGA SAS			Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
NOMBRE							
CARGO							
ANTIGUEDAD							
AD	Se manejará por rangos (0-2 años; 2-5 años; 5-10 años, más de 10 años)						
Somos un grupo de tres estudiantes de la maestría en administración de empresas de la Universidad EAN y como proyecto de grado hemos decidido desarrollar un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa Transmulticarga SAS. Agradecemos su tiempo y disposición para el diligenciamiento de la presente encuesta, sus respuestas son de gran ayuda ya que nos permitirán realizar un diagnóstico y orientar una propuesta de mejora pertinente y eficiente.							
A. DESARROLLO ORGANIZACIONAL							
Preguntas	1	La empresa comunica y visibiliza constantemente su estrategia con sus grupos de interés					
	2	La empresa adapta sus políticas a las necesidades de integración y bienestar, para fortalecer el clima organizacional					
	3	La empresa facilita la atención de los requerimientos de los trabajadores a través de su conducto regular					
	4	La empresa dispone de los recursos necesarios para el logro de sus objetivos organizacionales					
	5	Los directivos están en constante búsqueda de oportunidades de crecimiento y expansión para el desarrollo de la empresa					
B. INNOVACIÓN							
Preguntas	1	La empresa incorpora procesos de forma innovadora promoviendo acciones de mejora continua					
	2	La empresa planea sus acciones en función de anticiparse a los riesgos					
	3	Los procesos de innovación en la empresa ayudan a construir una ventaja competitiva transitoria frente a otras empresas del sector					
	4	Es evidente la orientación hacia la sostenibilidad en los proyectos de la empresa					
	5	Se fomentan espacios de creatividad y participación al interior de la organización					

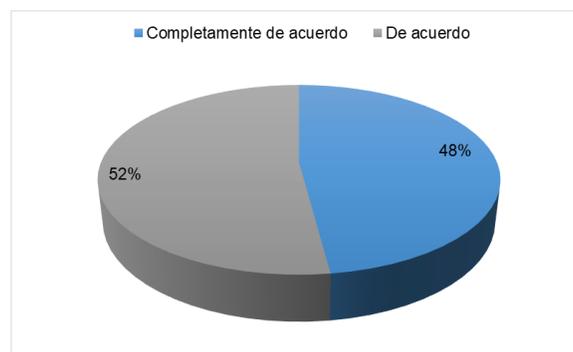
	6	En la empresa se reconocen y tienen en cuenta las ideas y propuestas innovadoras de los trabajadores						
	7	Los resultados no deseados en proyectos de la empresa son considerados como una oportunidad de mejora						
C. LIDERAZGO								
Preguntas	1	Los canales de comunicación dispuestos por la empresa permiten una adecuada interacción entre los líderes y sus equipos						
	2	Los líderes representan una influencia positiva en sus equipos facilitando el logro de objetivos organizacionales						
	3	Se maneja un esquema de retroalimentación multidireccional entre líderes, trabajadores y equipos						
	4	La empresa promueve acciones de empoderamiento a través de la identificación del potencial de sus trabajadores						
	5	En la empresa se valora y reconoce el trabajo individual en los resultados del equipo						
D. ADAPTABILIDAD								
Preguntas	1	La empresa es capaz de superar y aprender de situaciones adversas sin afectar su estabilidad						
	2	Los líderes de la empresa evalúan escenarios futuros con el fin de generar estrategias de prevención frente al riesgo						
	3	Los trabajadores se adaptan fácilmente a los cambios que se presentan en la organización						
	4	La empresa cuenta con una cultura organizacional sólida enfocada en la adaptabilidad						
	5	Los integrantes de la empresa son flexibles frente a nuevas y mejores formas de hacer las cosas						
	6	Los tiempos de respuesta por parte de la empresa ante situaciones imprevistas son rápidos y efectivos						
E. GESTIÓN DEL CAMBIO								
Preguntas	1	El conocimiento se comparte y transfiere fácilmente entre miembros de la organización						
	2	Los planes de mejoramiento propuestos por la dirección suelen ser bien aceptados						
	3	La empresa analiza su entorno externo para identificar oportunidades de cambio						
	4	La empresa identifica factores de cambio internos en sus procesos y los ejecuta						
	5	Las capacitaciones en la organización brindan herramientas para afrontar procesos, actividades y situaciones de cambio						
	6	Los cambios estratégicos implementados por la empresa se alinean con los valores organizacionales						
	7	La empresa cuenta con una metodologías o procesos definidos para la gestión del cambio						

C. Anexo. Análisis de las dimensiones del instrumento

El anexo C se detalla el análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento diagnóstico del anexo B. En este anexo, se grafica e interpreta pregunta por pregunta, con el fin de tener el insumo principal para la construcción de las fortalezas y aspectos por mejorar de la organización.

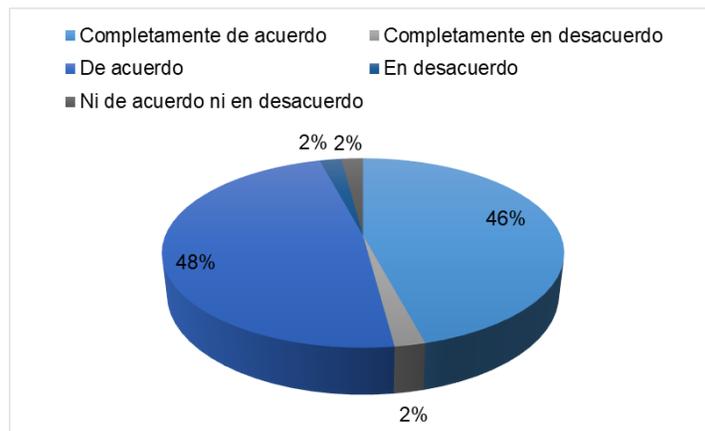
1. Dimensión A: Desarrollo Organizacional

1.1. *La empresa comunica y visibiliza constantemente su estrategia con sus grupos de interés*



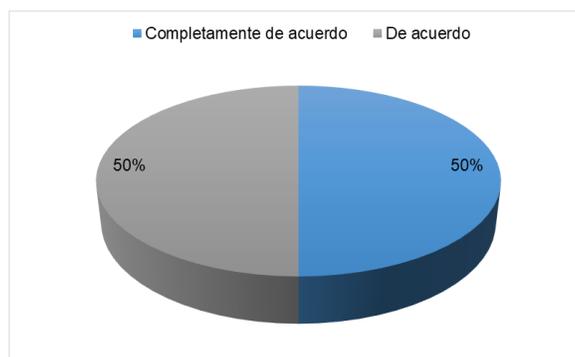
La totalidad de los encuestados concuerda con esta afirmación, puesto que la empresa a través de sus canales de comunicación internos y externos transmite la visión del negocio y las estrategias que se han planteado para el logro de los objetivos, esto con el fin de orientar el trabajo del día a día hacia la consolidación de metas en el mediano y largo plazo.

1.2. *La empresa adapta sus políticas a las necesidades de integración y bienestar, para fortalecer el clima organizacional*



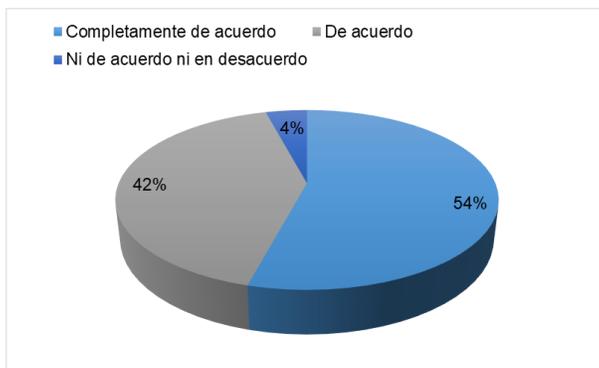
La mayor parte de los encuestados en Transmulticarga están de acuerdo con esta afirmación puesto que la empresa cuenta con políticas de remuneración, bienestar y salario emocional, sin embargo, existe una parte (6%) cuyas respuestas se orientan hacia el desacuerdo, por lo cual se hace necesario revisar la pertinencia de dichas políticas y su aplicabilidad para todos los cargos en la empresa.

1.3. *La empresa facilita la atención de los requerimientos de los trabajadores a través de su conducto regular*



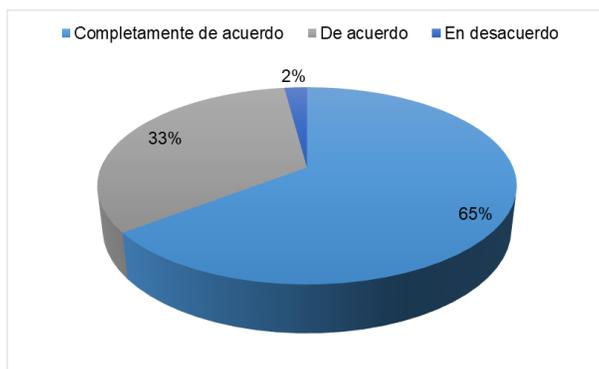
Frente a esta afirmación se observa que todos los encuestados están de acuerdo, lo que podría considerarse como una de las fortalezas a tener en cuenta para la empresa, ya que tiene un conducto regular establecido y estructurado que da atención oportuna a los requerimientos de los colaboradores.

1.4. *La empresa dispone de los recursos necesarios para el logro de sus objetivos organizacionales*



Un 96% de los colaboradores están completamente de acuerdo y de acuerdo frente a la afirmación propuesta, lo que deja ver que la empresa ha sabido gestionar sus recursos y apalancarse adecuadamente para alcanzar las metas de crecimiento propuestas por la dirección.

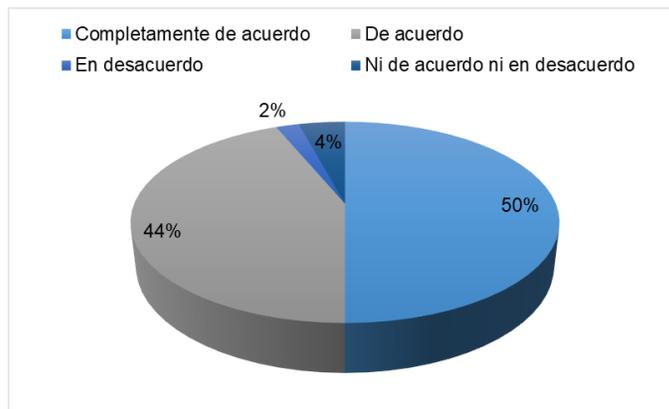
1.5. Los directivos están en constante búsqueda de oportunidades de crecimiento y expansión para el desarrollo de la empresa



A pesar de que hay cierta unanimidad en las respuestas con tendencia a estar de acuerdo con la afirmación de que los directivos buscan constantemente oportunidades de crecimiento, sería importante validar de qué manera se comunica esta parte de la estrategia y buscar una manera para hacer partícipes a los líderes de área en el crecimiento organizacional.

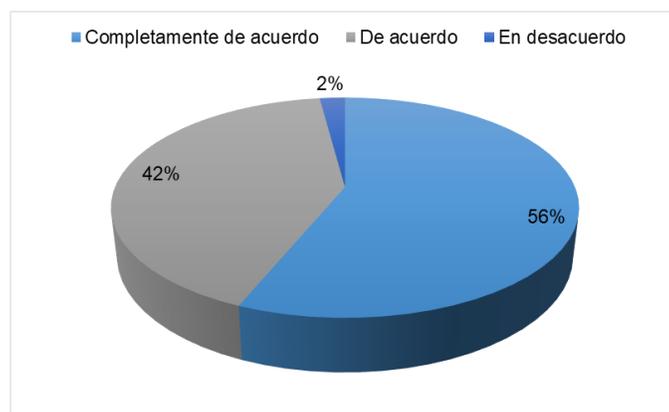
2. Dimensión B: Innovación

2.1. *La empresa incorpora procesos de forma innovadora promoviendo acciones de mejora continua*



Nuevamente se observa una tendencia de respuesta positiva frente a esta afirmación relacionada con la dimensión de innovación en la empresa, lo que denota que hay una tendencia a innovar en los procesos y se soporta en la disposición de la alta dirección para escuchar propuestas de sus colaboradores, no obstante, sería importante revisar la estructura procedimental para llevar a cabo dichas propuestas en pro del cambio y la mejora continua.

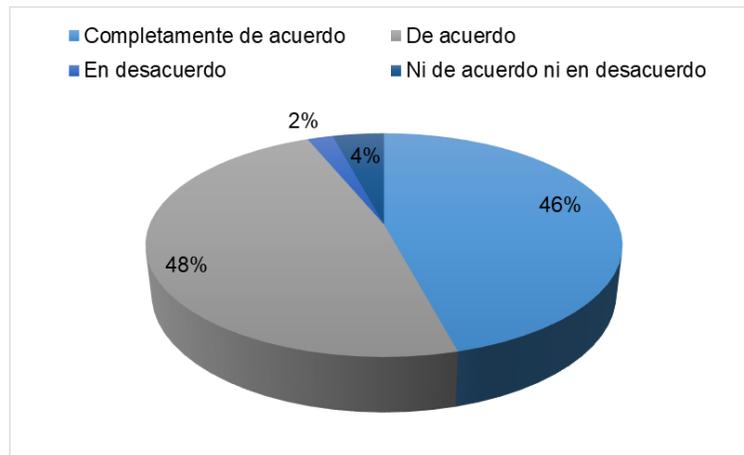
2.2. *La empresa planea sus acciones en función de anticiparse a los riesgos*



Los colaboradores de Transmulticarga concuerdan en que la empresa tiene una tendencia en su actuar que la dirige hacia la anticipación frente a riesgos, no obstante, durante el desarrollo de la labor investigativa el grupo de trabajo ha encontrado que la matriz de riesgos

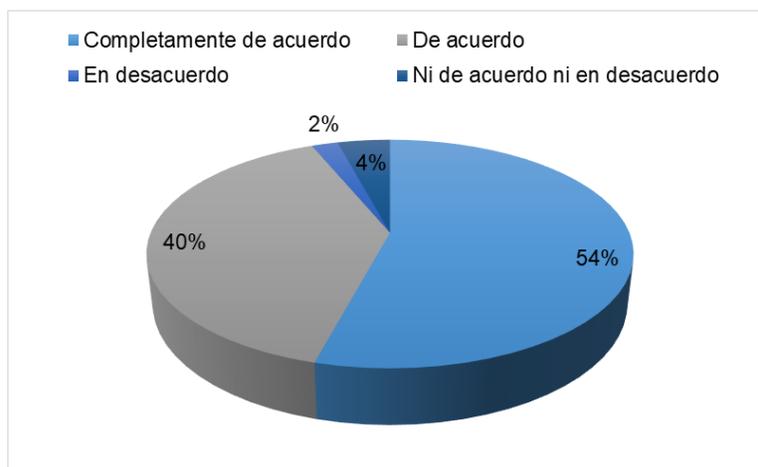
que maneja la empresa es muy general, por lo cual una propuesta de mejora sería consolidar la matriz de manera más detallada para ayudar a visibilizar de manera más contundente los riesgos inherentes al desempeño de la labor de cada colaborador en Transmulticarga.

2.3. Los procesos de innovación en la empresa ayudan a construir una ventaja competitiva transitoria frente a otras empresas del sector



Los encuestados resaltan la importancia de la innovación como fortaleza organizacional para la construcción de ventaja competitiva en un sector tan dinámico (96%), por lo cual es imperativo su desarrollo constante y alineación con la estrategia organizacional.

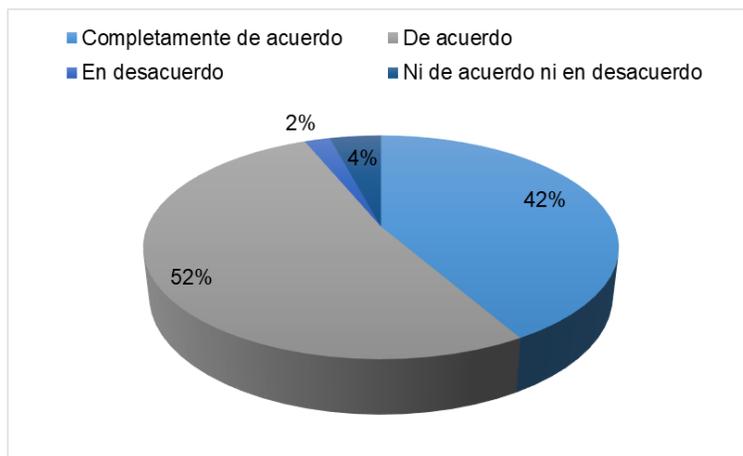
2.4. Es evidente la orientación hacia la sostenibilidad en los proyectos de la empresa



Un 94% de los encuestados ven en los proyectos de la empresa un enfoque de sostenibilidad, aunque para una menor proporción no es claramente identificable este factor lo

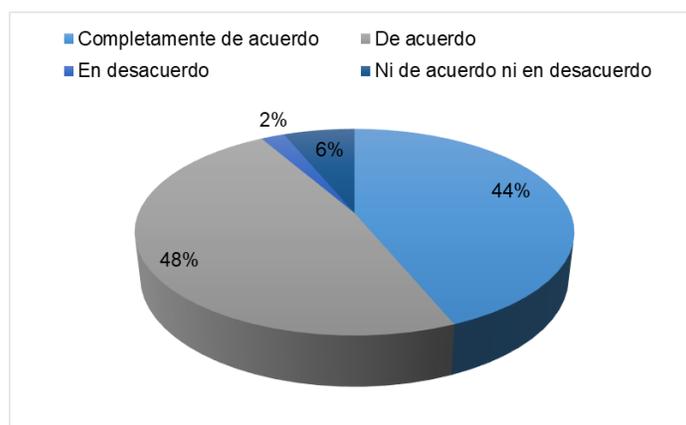
que podría representar una oportunidad en la forma en que Transmulticarga comunica y visibiliza la sostenibilidad en sus proyectos.

2.5. *Se fomentan espacios de creatividad y participación al interior de la empresa*



Aunque existe una tendencia de respuesta positiva por parte de los encuestados frente a esta afirmación, un 6% de los encuestados no concuerda con ella por lo cual sería valioso verificar cuales son estos espacios, como se construyen, quien los dirige y de qué manera se pueden estandarizar y hacer 100% participativos.

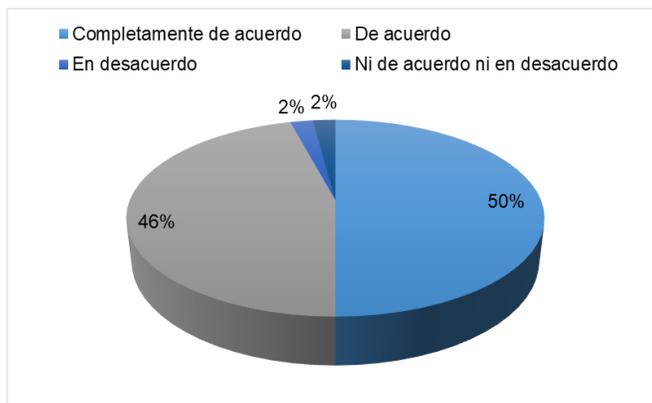
2.6. *En la empresa se reconocen y tienen en cuenta las ideas y propuestas innovadoras de los trabajadores*



Gran parte de los encuestados consideran que esta afirmación es cierta (92%) lo que denota la apertura de los directivos a escuchar a sus colaboradores quienes en el día a día pueden

tener propuestas orientadas a la mejora. El porcentaje restante (8%) no ve en esta afirmación un reflejo del actuar de Transmulticarga, por lo cual sería válido revisar la estructura procedimental para el manejo de ideas y asegurar que se cumpla para llegar a todos los colaboradores.

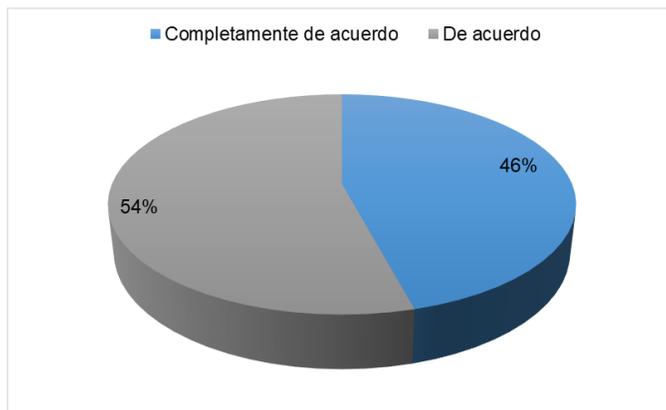
2.7. Los resultados no deseados en proyectos de la empresa son considerados como una oportunidad de mejora



De acuerdo con los resultados, los colaboradores consideran que la empresa adopta una postura de aprendizaje frente a los eventos que arrojan resultados negativos en la operación. No obstante, aunque el porcentaje que está en desacuerdo es pequeño, podrían evaluarse estrategias y espacios para la comunicación de aprendizajes, buenas prácticas o casos de éxito que impulsen esta labor que viene desarrollando Transmulticarga.

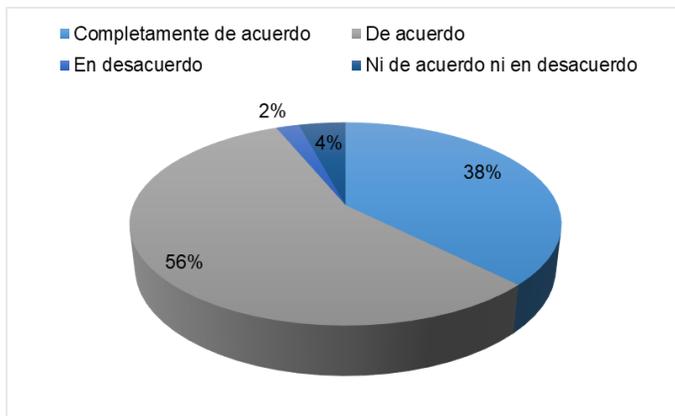
3. Dimensión C: Liderazgo

3.1. Los canales de comunicación dispuestos por la empresa permiten una adecuada interacción entre los líderes y sus equipos



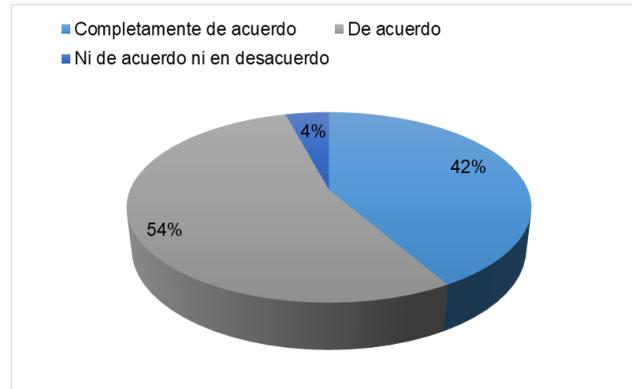
Dentro de esta dimensión, los encuestados resaltan nuevamente la facilidad para comunicarse al interior de la empresa de manera vertical, lo cual facilita la transferencia de información, resolución de inquietudes y feedback necesarios para la adaptabilidad y gestión del cambio.

3.2. Los líderes representan una influencia positiva en sus equipos facilitando el logro de objetivos organizacionales



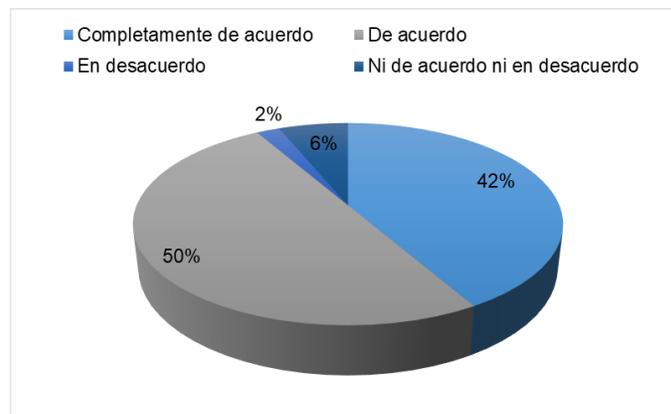
Aun cuando la mayor parte de los colaboradores están de acuerdo con esta afirmación, un porcentaje menor considera que los líderes no son una influencia positiva del todo, lo cual representa una oportunidad para revisar la estructura de liderazgo de la empresa, fortalecerla en caso de ser necesario y cultivar una cultura de liderazgo transformacional.

3.3. Se maneja un esquema de retroalimentación multidireccional entre líderes, trabajadores y equipos



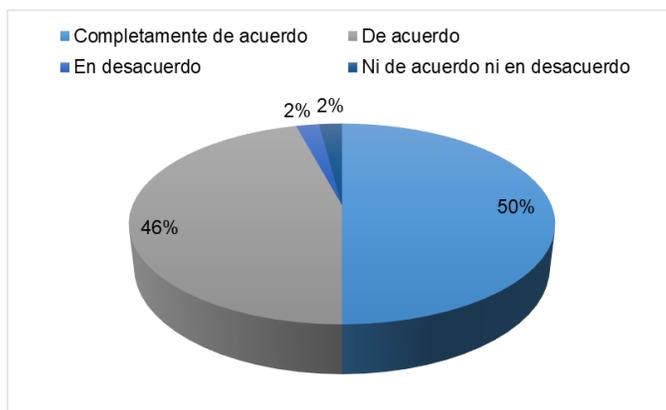
Alineado con las respuestas positivas relacionadas a la buena estructura de comunicación de Transmulticarga, los encuestados señalan que el esquema de retroalimentación es bueno en términos generales y funciona de acuerdo con las necesidades de la empresa. No obstante, se observa un porcentaje que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo quizá por desconocimiento del proceso.

3.4. La empresa promueve acciones de empoderamiento a través de la identificación del potencial de sus trabajadores



Para el caso de esta afirmación, se observa que un 8% de los encuestados respondieron “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “en desacuerdo”, orientando al equipo a considerar una oportunidad de intervención la gestión del potencial del talento humano como herramienta para que la empresa se adapte y gestione los cambios de manera eficiente al contar con personal que desarrolle estas dos habilidades y que pueda escalar dentro de la organización para beneficio mutuo.

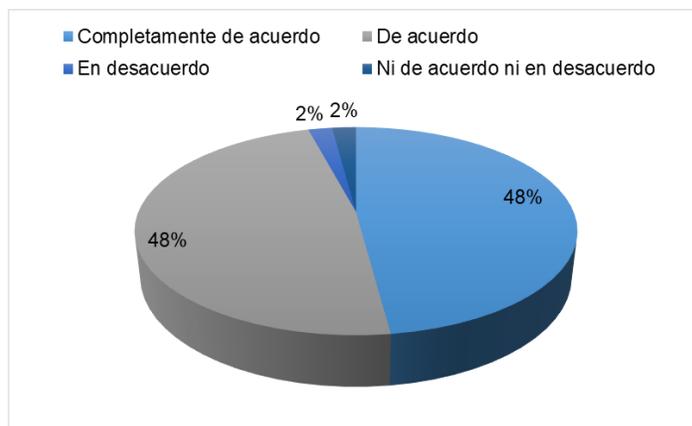
3.5. En la empresa se valora y reconoce el trabajo individual en los resultados del equipo



Los colaboradores de Transmulticarga, en su mayoría están de acuerdo en que la empresa reconoce la individualidad dentro de los logros organizacionales puesto que cada labor es importante para el trabajo en equipo. Aun así, un porcentaje pequeño de encuestados considera que esta práctica no es tan visible, por lo que se podría considerar como una alternativa de mejora integrada con los procesos de comunicación que son una fortaleza en la empresa.

4. Dimensión D: Adaptabilidad

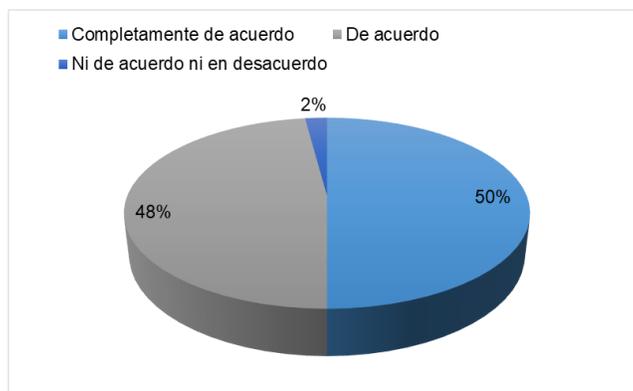
4.1. La empresa es capaz de superar y aprender de situaciones adversas sin afectar su estabilidad



Los encuestados afirman que la empresa sí tiene la capacidad de superar situaciones adversas en gran medida, puesto que se ha visto enfrentada en los últimos dos años a eventos como la pandemia por COVID19, el paro nacional y los desórdenes públicos y ha sabido

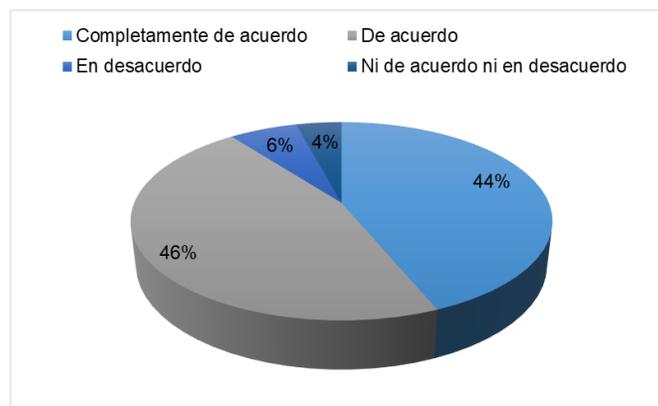
sobrellevar la operación. Sin embargo, el contar con un modelo concreto que le ayude a sobrellevar estas externalidades fortalecerá su capacidad de reacción y toma estratégica de decisiones.

4.2. Los líderes de la empresa evalúan escenarios futuros con el fin de generar estrategias de prevención frente al riesgo



Los resultados frente a esta afirmación dejan ver la proactividad de los líderes de la empresa y su orientación al cambio y adaptabilidad al informarse de los posibles acontecimientos del futuro que pueden impactar a Transmulticarga positiva o negativamente con el fin de anticiparse a ellos y mitigarlos. Como se mencionó en apartados anteriores, construir una matriz detallada de riesgos permitirá a los directivos tener una visual más completa de los riesgos potenciales a los que se pueden enfrentar.

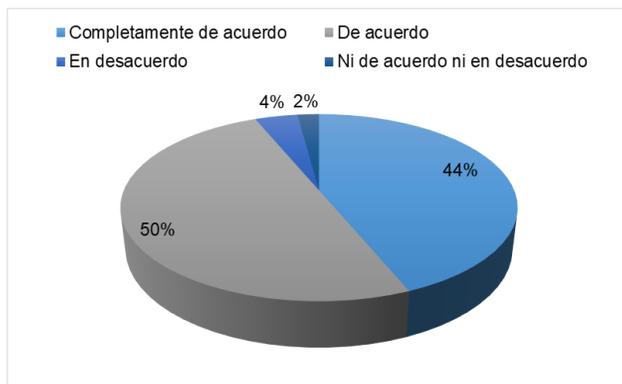
4.3. Los trabajadores se adaptan fácilmente a los cambios que se presentan en la organización



El 10% del total de encuestados están en desacuerdo o tienen una posición neutral en este apartado, lo que demuestra que, aunque la empresa se orienta hacia la adaptabilidad y la

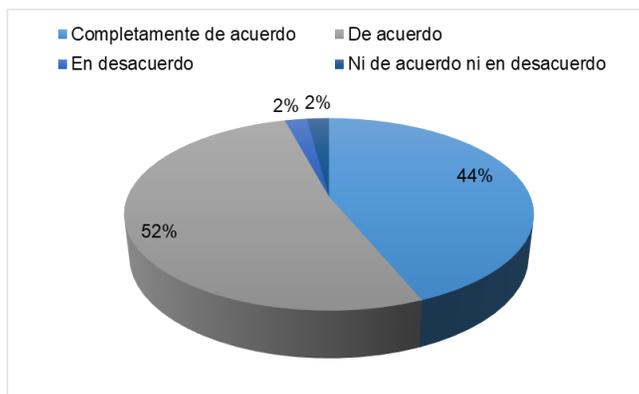
gestión oportuna de los cambios no todo el equipo de trabajo sigue la misma ruta. El fortalecimiento de la cultura organizacional basado en estos dos componentes serán la herramienta integradora para consolidar equipos de trabajo que logren adaptarse al entorno volátil que vive Transmulticarga y crezcan con ella.

4.4. La empresa cuenta con una cultura organizacional sólida enfocada en la adaptabilidad



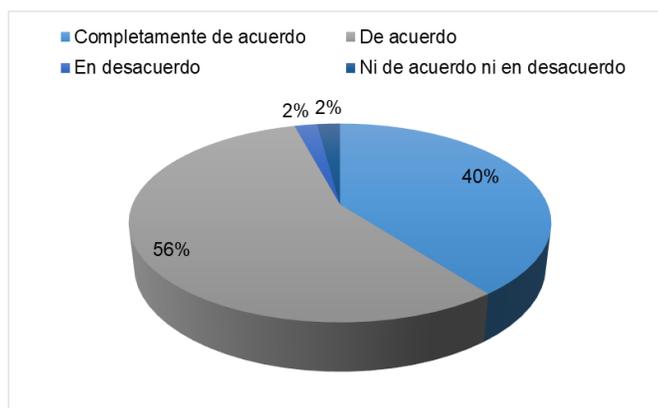
Se observa que, aunque la mayoría de los colaboradores está de acuerdo, un grupo pequeño no ve el enfoque de adaptabilidad en la cultura de Transmulticarga, lo que explicaría en parte los resultados de la pregunta 7.2.4.3 pues no existe una interiorización de esta característica en todos los trabajadores de la empresa, es decir, la cultura no está permeando a todos los niveles para movilizar efectivamente hacia equipos de trabajo e individuos adaptables en el entorno corporativo.

4.5. Los integrantes de la empresa son flexibles frente a nuevas y mejores formas de hacer las cosas



De acuerdo con los resultados de esta afirmación, el común denominador en Transmulticarga es que los colaboradores (96%) estén dispuestos a aceptar los cambios en los procesos cuando hacen parte de la mejora continua. Un porcentaje más pequeño de los encuestados no está de acuerdo con la flexibilidad ante los cambios lo que se podría trabajar con el fortalecimiento de la adaptabilidad en la cultura organizacional de la empresa.

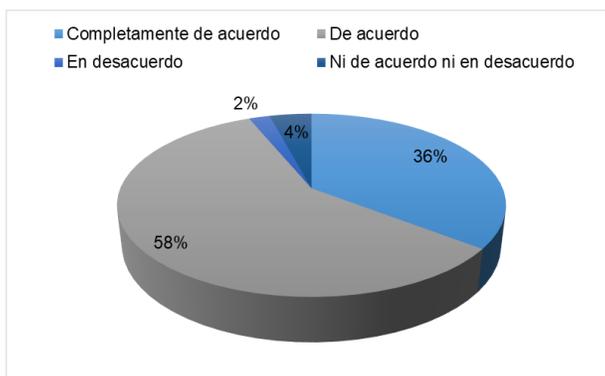
4.6. Los tiempos de respuesta por parte de la empresa ante situaciones imprevistas son rápidos y efectivos



Nuevamente se observa que Transmulticarga ha sabido gestionar y acomodar sus procesos a los imprevistos que se presentan para dar respuestas ágiles. Un 4% de los encuestados no están de acuerdo con esta afirmación lo que podría ser una oportunidad para entrar a validar el conducto regular existente frente a imprevistos y las acciones a tomar para atender requerimientos tanto internos como externos, de clientes o proveedores.

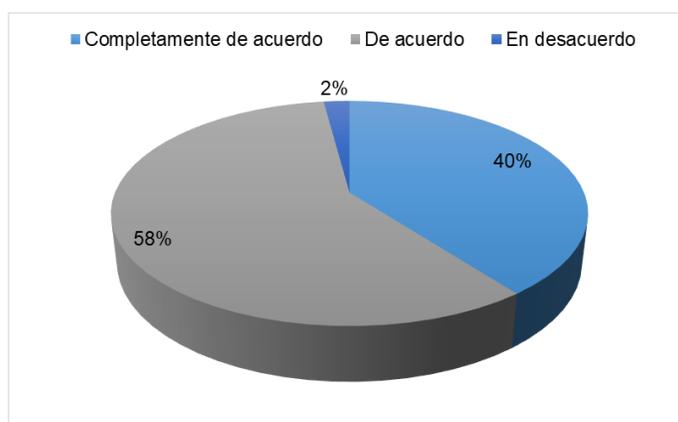
5. Dimensión E: Gestión del cambio

5.1. El conocimiento se comparte y transfiere fácilmente entre miembros de la organización



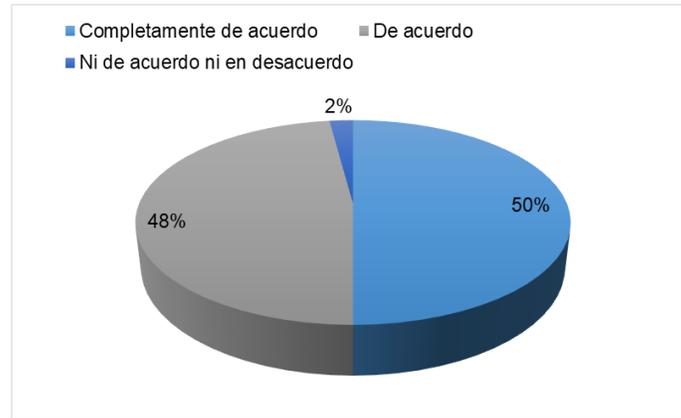
Entendiendo que la transferencia de conocimiento de los procesos internos es de vital importancia para la empresa, los encuestados concuerdan en que este se hace de manera sencilla. Un 6% de los colaboradores, por el contrario, están en desacuerdo y adoptan una posición neutral lo que da una oportunidad para revisar la estrategia de transferencia de conocimiento en Transmulticarga y encontrar posibles mejoras en el flujo de la información a todos los niveles de la organización.

5.2. Los planes de mejoramiento propuestos por la dirección suelen ser bien aceptados



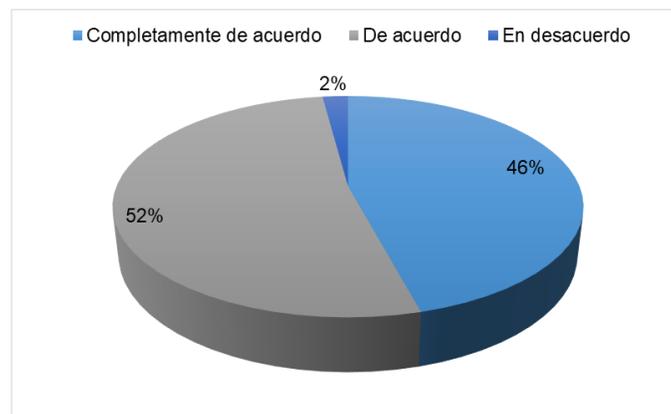
En línea con las respuestas encontradas en apartados anteriores en donde se resaltaba la labor de los ejecutivos de la empresa para buscar oportunidades de expansión, la respuesta positiva a esta afirmación deja ver que los colaboradores confían en el criterio de sus líderes para proponer y guiar planes de mejoramiento en pro de la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

5.3. La empresa analiza su entorno externo para identificar oportunidades de cambio



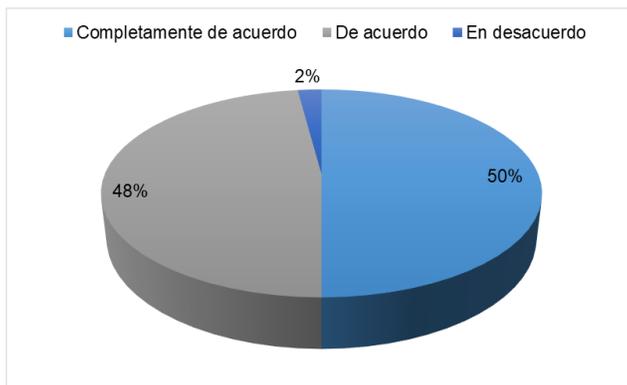
De nuevo la mayoría de las respuestas positivas frente a esta afirmación 98% denota el interés de Transmulticarga por estar a la vanguardia en sus procesos y aprender de las nuevas estrategias implementadas en su entorno para replicarlas internamente.

5.4. La empresa identifica factores de cambio internos en sus procesos y los ejecuta



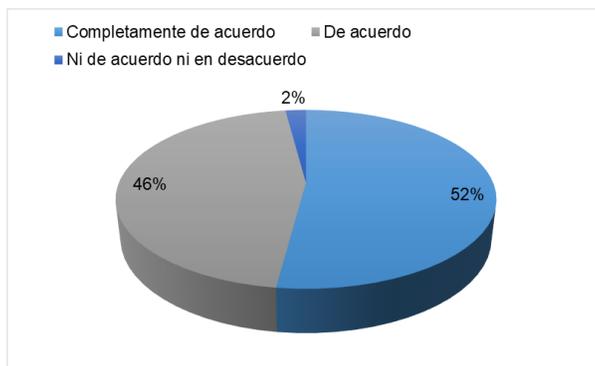
El mejoramiento de los procesos en Transmulticarga es un factor reconocido entre los colaboradores, pues el 98% está de acuerdo y completamente de acuerdo en que en la empresa se llevan a cabo actividades de cambio positivas cuando se encuentra alguna posibilidad de corrección en cualquier falla interna.

5.5. Las capacitaciones en la organización brindan herramientas para afrontar procesos, actividades y situaciones de cambio



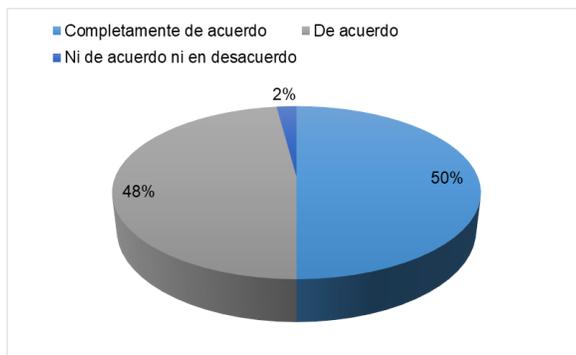
Esta afirmación permite al equipo de trabajo identificar una fortaleza en los procesos de capacitación de Transmulticarga puesto que se orientan hacia la construcción de la habilidad de gestionar el cambio para sus colaboradores.

5.6. Los cambios estratégicos implementados por la empresa se alinean con los valores organizacionales



La empresa y sus directivos propenden por alinear sus decisiones de negocio con los valores corporativos de Transmulticarga, apostando por el crecimiento sostenido de la empresa a través de la fidelidad a su esencia y sus comportamientos éticos.

5.7. La empresa cuenta con una metodologías o procesos definidos para la gestión del cambio



Los resultados frente a esta afirmación concuerdan con las actividades que desarrollan los líderes de la empresa cuando se va a implementar algún cambio, relacionando los impactos, los responsables y recursos para que los colaboradores cuenten con la información correspondiente y conozcan el proceso.

D.Anexo. Entrevista para la validación de la propuesta

ENTREVISTA PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTABILIDAD PARA LA EMPRESA TRANSMULTICARGA SAS

OBJETIVO: Validar con la alta dirección de la empresa Transmulticarga S.A.S la viabilidad para la puesta en marcha del modelo de gestión del cambio y adaptabilidad diseñado por el equipo de Investigadores de la Universidad EAN conformado por: Cristian David Lemus Delgado, Diana Marcela Madrigal y Mayra Alejandra Gómez como requisito de grado para la culminación de los estudios de Maestría en Administración de Empresas.

DATOS DEL ENTREVISTADO:

- Daniel Barrera
- Gerente general de Transmulticarga S.A.S
- Daniel.barrera@transmulticarga.com

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

Introducción: Agradecemos su tiempo para el desarrollo de esta entrevista esperando que los resultados del proyecto de Investigación que se han adelantado sean de utilidad para la evolución organizacional del Transmulticarga y su crecimiento sostenido en el tiempo.

Pregunta 1. Cree que, enmarcado en el contexto empresarial actual, ¿un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad puede guiar la gestión de los líderes y empresarios como usted hacia la dirección proactiva de las organizaciones? ¿De qué manera?

DB: La experiencia me ha llevado a creer cada vez más, que, si una empresa desea crecer, es menester que lo haga de manera estructurada, organizada. Porque qué me ha sucedido: tengo muy buenas ideas, y las implanto en mi equipo de trabajo por medio de reuniones, de mensajes, de llamadas, de correos; sin embargo, el que el equipo me vea a mí como la estructura, se vuelve un total inconveniente. Es por eso que tener un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad; constituye para todo el equipo de trabajo, como el faro a través del cual es necesario seguir el paso a paso que propone el modelo, de modo que se trabaje bajo una dinámica de organización, anticipación al cambio, adaptación, creatividad, innovación, liderazgo; con el fin de que se consigan los objetivos, sin colgar en riesgo recursos de todo tipo.

Pregunta 2. ¿Considera que el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad propuesto para Transmulticarga se adapta a las necesidades y a la realidad de la empresa y del sector de transporte en Colombia?

DB: Considero que el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad propuesto para mi empresa; se adapta a las necesidades y realidad que vivimos, porque para la construcción del modelo, previamente hubo un estudio juicioso del contexto interno y externo de Transmulticarga S.A.S., por parte del equipo Investigador. Dicho lo anterior, creo que el modelo sí responde a las necesidades de la empresa. Ahora bien: sé que para la construcción del modelo se tuvo en cuenta la realidad que vive el sector Colombia hoy día, aunque no sé si el mismo modelo aplique para todas las empresas de transporte de carga por carretera, en tanto cada una tiene su ADN, y considero se tendrían que realizar algunos cambios al modelo, de acuerdo a la naturaleza de la organización en la que se vaya a aplicar.

Pregunta 3. De las fases planteadas en el modelo: Planeación estratégica, gestión del cambio y adaptabilidad, ¿cuál considera que requiere mayor compromiso por parte de la empresa y por qué?

DB: Considero que cada fase del modelo encara alto compromiso, aunque una amerite más esfuerzo de implantación que otra. Es decir, no se puede dar prelación a una fase más que a otra, porque ahí es cuando vuelvo al punto donde estaba, me enfoco en unas áreas más que en otras, y ello me ha generado muchas dificultades en la empresa. Es por eso, y siguiendo el proceso que dicta el modelo, creo sin lugar a equivocarme que cada fase requiere alto compromiso, si realmente se quieren ver los resultados. Ahora bien: sé que, para lograrlo, es fundamental que empodere a mis líderes de procesos, para que estableciendo una adecuada planeación estratégica, se genere la gestión del cambio y adaptabilidad en la empresa. El centro de desarrollo estratégico es el recurso humano calificado, que me contribuya en la facilitación de las actividades que propone el modelo para conseguir una empresa con mayor estructura y capacidad para responder a los cambios vertiginosos del sector transporte, que cada vida es más golpeado por precios, consecución de mano de obra calificada, mailla vial deteriorada, alto costo de peajes, extorsiones, violencia, etc...

Pregunta 4. Teniendo en cuenta su experiencia como empresario, para llevar a la práctica la propuesta del modelo ¿Qué ajustes realizaría para que la implementación de este sea una realidad en Transmulticarga?

DB: No realizaría ningún cambio al modelo, porque como bien dije anteriormente, el mismo ha sido construido bajo un estudio juicioso del contexto interno y externo de mi empresa, a través de un equipo investigador muy capaz; es por eso que no le realizaría ningún cambio al modelo, porque quiero saber cómo se comporta el modelo de la forma en que fue concebido, en suma, para la implementación del modelo no se realizará ningún tipo de ajuste.

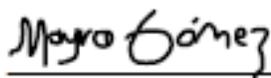
Pregunta 5. De acuerdo con la proyección de costos planteada y el plan de implementación en donde se detallan recursos y actividades, ¿considera que la puesta en marcha del modelo es viable y puede realizarse de manera exitosa en Transmulticarga?

DB: Por fortuna la empresa hoy cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y económicos que permiten la puesta en marcha y viabilidad del modelo. Además, hay un componente muy importante, y es el hecho de que confío en que el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad, representa un recurso para estructurar en mejor medida mi empresa, por qué lo digo, porque si la alta gerencia de una empresa, conoce los procesos, en este caso el modelo, y está convencido de los beneficios que trae para la empresa; la implementación es un éxito.

Pregunta 6: ¿Tiene algún comentario adicional para el equipo de investigadores, la propuesta en general o la universidad EAN?

DB: Sí, quiero expresarle mi más sincero agradecimiento por el respeto y seriedad con el que se han tomado la investigación de las necesidades que posee mi empresa, para hoy lograr un modelo que estoy seguro va a apoyarme de manera activa en la planeación estratégica, gestión del cambio y adaptabilidad. Creo ser un buen lector, de ahí que cuando leí la propuesta derivada de la investigación, solo pude agradecer a Dios y a la universidad EAN, por enviarme un grupo de personas tan aplicadas, intelectuales y decididas a hacer un proyecto de impacto, pues realmente no son profesionales que hacen un proyecto como requisito para graduarse; sino que se han tomado muy en serio el tema de dejar una herramienta que sirva para que Transmulticarga siga creciendo, aunque de forma más estructurada. Muchas gracias Mayra, Diana y Cristian; deseo siempre éxitos en sus proyectos.

Conclusión: Nuevamente reiteramos el agradecimiento por permitirnos desarrollar el modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para Transmulticarga y por facilitarnos el acceso a la información de la empresa. Esperamos que la ejecución de la propuesta sea beneficiosa para la empresa y sus colaboradores y que ayude a Transmulticarga a seguir creciendo para generar progreso en el país.



Entrevistador: Mayra Gómez

Estudiante Universidad EAN



Entrevistado: Daniel Barrera

Gerente Transmulticarga SAS