



Análisis estratégico mediante el uso de la herramienta DOFA en la industria de  
calzado en la ciudad de Bucaramanga, Santander 2016-2021.

Monografía

Leidy Tatiana Vargas Delgado

1005370938

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

**FCNI**

**Tecnología en producción industrial**

**Bucaramanga (30,11,2021)**



Análisis estratégico mediante el uso de la herramienta DOFA en la industria de calzado en la ciudad de Bucaramanga, Santander 2016-2021.

Monografía

Leidy Tatiana Vargas Delgado

1005370938

**Trabajo de Grado para optar al título de**

Tecnóloga en producción industrial

**DIRECTOR**

Fabio Adolfo Velasco Sossa

SOLYDO – SIGO

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

FCNI

Tecnología en producción industrial

**Bucaramanga (30,11,2021)**

Nota de Aceptación

---

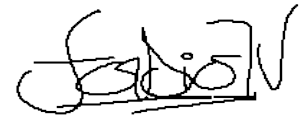
---

---

---



Firma del Evaluador



Firma del Director

## **Dedicatoria**

A mi madre, por su esfuerzo, dedicación, entrega y amor.

A mí, por llegar al punto donde me encuentro.

A Javier que me hubiera encantado estar viviendo esto juntos.

## **Agradecimientos**

A todas las personas que aportaron un granito de arena en todo mi proceso formativo.

A mis amigos que me ayudaron.

A las empresas que me ayudaron en esta investigación.

A los docentes que fomentaron mis buenas bases académicas.

Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b><u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u></b>                       | <b>11</b> |
| <b><u>INTRODUCCIÓN .....</u></b>                            | <b>15</b> |
| <b><u>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</u></b> | <b>17</b> |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>                      | <b>17</b> |
| <b>JUSTIFICACIÓN .....</b>                                  | <b>18</b> |
| <b>OBJETIVOS .....</b>                                      | <b>19</b> |
| <b><u>MARCO REFERENCIAL .....</u></b>                       | <b>20</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>                                  | <b>20</b> |
| TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS .....                      | 20        |
| TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW. ....           | 23        |
| ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE PYMES .....                  | 28        |
| CULTURA ORGANIZACIONAL .....                                | 30        |
| RESISTENCIA AL CAMBIO .....                                 | 33        |
| LA CURVA AL CAMBIO.....                                     | 36        |
| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....                                 | 39        |
| INTELIGENCIA EMOCIONAL.....                                 | 44        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>MARCO LEGAL.....</b>   | <b>50</b> |
| RESOLUCIÓN NÚMERO 0498 DEL 26 DE ABRIL 2020 .....                     | 50        |
| RESOLUCIÓN NÚMERO 385 DEL 12 DE MARZO 2020 .....                      | 51        |
| DECRETO NÚMERO 3272 DEL 2 DE SEPTIEMBRE 2008.....                     | 51        |
| DECRETO NÚMERO 1299 DEL 10 DE NOVIEMBRE 2006 .....                    | 52        |
| SEGURIDAD SOCIAL APLICADA EN COLOMBIA.....                            | 53        |
| PROTECCIÓN DEL TRABAJADOR – FRANCIA. ....                             | 53        |
| PROTECCIÓN SOCIAL EN ALEMANIA .....                                   | 54        |
| NACIMIENTO DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN NORTEAMÉRICA.....                | 54        |
| SEGURIDAD SOCIAL EN AMÉRICA.....                                      | 55        |
| <b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>  | <b>56</b> |
| PYMES   | 56        |
| ENCUESTAS .....   | 56        |
| CUESTIONARIO .....  | 57        |
| ENTREVISTAS.....  | 60        |
| MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) ..... | 61        |
| ANÁLISIS ESTADÍSTICOS.....  | 64        |
| ASOINDUCALS .....   | 67        |

GESTIÓN AMBIENTAL ..... 69

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL ..... 72

**MARCO AMBIENTAL..... 73**

GESTIÓN AMBIENTAL..... 73

**MARCO HISTÓRICO..... 74**

ESTUDIO REALIZADO EN EL 2015 POR LIBARDO CARLOS VARGAS TABORDA Y ALEX MAURICIO OVALLE CASTIBLANCO TITULADO “PYMES MANUFACTURERAS DE LA CIUDAD DE ARMENIA Y SUS PROCESOS DE INNOVACIÓN” ..... 74

ESTUDIO REALIZADO EN 2016 POR MÓNICA GARCÍA RUBIANO Y CARLOS FORERO APONTE TITULADO “CALIDAD DE VIDA LABORAL Y LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN FUNCIONARIOS DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ – COLOMBIA” ..... 76

INVESTIGACIÓN REALIZADA EN 2017 POR OSCAR ARMANDO MOLINA MESÍAS EDUAR VIDAL GÓMEZ TITULADO “PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO PX-S.A. DE LA CIUDAD DE CALI” ..... 78

INVESTIGACIÓN REALIZADA EN 2018 POR GUSTAVO REYES VILARDI Y OSCAR PEÑALOSA BERNAL, TITULADO “ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD NTC ISO 9001 Y DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO NTC OHSAS 18001 EN COLOMBIA” ..... 79

ESTUDIO REALIZADO EN 2019 POR LIESEL ACEVEDO-GELVES Y NEIDA ALBORNOZ-ARIAS TITULADO “CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN EN EMPRESAS DEL CALZADO EN EL NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA” ..... 82



ESTUDIO REALIZADO EN 2020 POR SOLANGE DIANIRA JORDÁN BUSTAMANTE QUE ANALIZA EL IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN LA INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN PYMES DE LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA – COLOMBIA ..... 84

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ..... 88**

**TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... 88**

**FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ..... 88**

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ..... 89**

ANÁLISIS DE LA OFERTA ..... 89

ANÁLISIS DE LA DEMANDA ..... 89

CIU (ADN) ..... 90

BENCHMARKING ..... 90

PROCESO NUMÉRICO PARA HALLAR LA OFERTA ..... 91

**DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO ..... 91**

**ENCUESTA A CLIENTES ..... 91**

PROCESO NUMÉRICO PARA HALLAR LA DEMANDA INSATISFECHA EN BUCARAMANGA Y SU  
ÁREA METROPOLITANA ..... 92

**ENCUESTA A EMPRESAS ..... 92**

CUESTIONARIO A LAS EMPRESAS ..... 92

**ENTREVISTA A EMPRESAS ..... 93**

|   |                   |
|---|-------------------|
| <b><u>RESULTADOS ESPERADOS.....</u></b>       | <b><u>94</u></b>  |
| <b><u>CONCLUSIONES .....</u></b>              | <b><u>109</u></b> |
| <b><u>RECOMENDACIONES.....</u></b>            | <b><u>110</u></b> |
| <b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u></b> | <b><u>111</u></b> |

### **Lista De Tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Matriz DOFA de las pymes de Bucaramanga en el sector del calzado | 94 |
|---|----|

### **Lista De Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Pasos de la realización de la encuesta | 56 |
|--|----|

## Resumen Ejecutivo

La presente monografía tiene la finalidad de analizar a través de la matriz DOFA los niveles de eficacia práctica y alineación estratégica que existe entre las resoluciones gerenciales y su efecto en el ambiente organizacional de empresas del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga. Con este fin, se realiza una revisión de los modelos teóricos relacionados con temáticas como la resistencia al cambio, psicología organizacional, planeación estratégica y organización administrativa. Además, se programan entrevistas, encuestas e informes en distintas empresas de la localidad para así definir un diagnóstico del estado de sus condiciones organizacionales, administrativas y gerenciales. Una vez realizadas estas investigaciones, se entrelaza de manera evaluativa en una matriz DOFA la síntesis de toda la información obtenida, para así formular estrategias y prácticas que podrían emplear estas organizaciones para lograr posicionarse en la esfera comercial de los negocios.

Cómo metodología de la investigación, se utiliza un enfoque cualitativo en el que se realizaron entrevistas, encuestas, narrativas, grabaciones de audio y registros agendados; además, se emplea el enfoque cualitativo en el que se emplean análisis estadísticos y mediciones numéricas. En el análisis de los resultados, se formularon varias estrategias para elevar los niveles de eficacia práctica y alineación estratégica, entre ellas están: Profesionalizar a los empleados en materia de innovaciones tecnológicas, administrativas y gerenciales; establecer asociaciones con agencias, organizaciones estatales, consultorías e instituciones educativas que formulen estrategias de gestión de la innovación y fomentar en el personal a través de programas de capacitación un sistema de principios, valores, tendencias y filosofías que los induzca a adoptar un pensamiento visionario, flexible e innovador.

Como conclusión de la investigación, se postula que los niveles de eficacia práctica y alineación estratégica estarán definidos por la filosofía gerencial, la cultura organizacional y la naturaleza del sistema administrativo.

**PALABRAS CLAVE.** Alineación estratégica, Análisis DOFA, Ambiente organizacional, Resoluciones gerenciales, Resistencia al cambio.

## **ABSTRACT**

The purpose of this monograph is to analyze through the SWOT matrix the levels of practical effectiveness and strategic alignment that exist between the managerial resolutions and their effect on the organizational environment of companies in the footwear sector of Bucaramanga. For this purpose, a review of theoretical models related to topics such as resistance to change, organizational psychology, strategic planning and administrative organization is carried out. In addition, interviews, surveys, and reports are scheduled in different companies of the locality to define a diagnosis of the current situation of their organizational, administrative, and managerial conditions. Once these investigations have been carried out, the synthesis of all the information collected is interwoven in an evaluative SWOT matrix to design strategies and practices that could be used by these organizations to position themselves in the commercial sphere of business.

As a research methodology, a qualitative approach is used, in which interviews, surveys, narratives, audio recordings, and scheduled records were conducted; in addition, a quantitative approach is used in which statistical analysis and numerical measurements are used. In the analysis of the results, several strategies were formulated to raise the levels of practical effectiveness and strategic alignment, among them: professionalize employees in technological, administrative and managerial innovations; establish partnerships with agencies, state organizations, consultancies and educational institutions that formulate innovation management strategies and encourage staff through training programs, a system of principles, values, trends and philosophies that induce them to adopt a visionary, flexible and innovative thinking. As a conclusion of the research, it is postulated that the levels of practical effectiveness

and strategic alignment will be defined by management philosophy, organizational culture, and the nature of the administrative system.

**KEY WORDS.** Strategic alignment, SWOT analysis, Organizational environment, Managerial resolutions, Resistance to change.

## Introducción

La globalización de las tecnologías de la información y la gestación ilimitada de innovaciones empresariales en toda la esfera comercial de los negocios ha elevado exponencialmente los estándares de sofisticación, profesionalidad y evolución en la administración de organizaciones. En ese sentido, todas las empresas, desde las pymes hasta las multinacionales, deben formular estrategias, proyectos y programas gerenciales destinados a la potencialización, acondicionamiento, desarrollo e innovación de los sistemas administrativos, modelos organizacionales, líneas de producción y planes negocio.

En este contexto, los informes, como el publicado el 2017 por Confecámaras, desvelan un escenario negativo en la que infinidad de empresas tienen afianzada una filosofía gerencial inflexible que se traduce en nulas innovaciones en materia tecnológica, industrial y organizacional, además de ambientes en los que predominan tendencias relacionadas a la resistencia al cambio. Esto ha generado que los sistemas, metodologías, normativas y políticas estandarizadas en estas empresas queden en una condición desfasada e incluso retrógrada, lo cual está afectando significativamente sus probabilidades de posicionarse en su respectiva esfera comercial (Zuluaga Salgado A. M., 2019).

En la presente investigación, a través de la síntesis de información obtenida de las entrevistas efectuadas, modelos teóricos analizados, análisis estadísticos y numéricos y, el diseño de la matriz DOFA, se postula que es imprescindible identificar los procesos, mecanismos, metodologías y sistemas internos de las empresas de calzado que están incidiendo negativamente en los niveles de productividad, rentabilidad, para

así proceder a formular innovaciones administrativas que remodelen los estándares y potencialicen las posibilidades de evolución y desarrollo de la empresa en todas las áreas que la definen. Con esto se pretende lograr ser lo más eficientes, recursivos y proactivo posibles, lo que a va a hacer la diferencia en períodos de crisis nacional e internacional.



## **Descripción Del Trabajo De Investigación**

### **Planteamiento Del Problema**

En Santander hay cerca de 10.000 empresas de calzado, de las cuales el 30% tendrá que cerrar sus puertas (Radio, 2020). El sector del calzado es uno de los más posicionados en Bucaramanga, especialmente en barrios como Don Bosco, Santander, Girardot, San Francisco, entre otros. Aunque las pymes son las organizaciones estelares de la economía regional, presentan diversas fisuras relacionadas con la ausencia de profesionalización, formación y aplicación sobre el óptimo desarrollo del trabajo y el acondicionamiento tecnológico e industrial de sus herramientas laborales, lo que incide negativamente en la eficacia práctica y la alineación estratégica del ambiente organizacional (Ariza, 2021). En estas pymes está posicionada una filosofía gerencial inflexible y un ambiente organizacional con resistencia al cambio; lo que se traduce en sistemas desactualizados, metodologías ineficientes, normativas desinformadas y estándares organizativos invariables (Zuluaga Salgado A. M., 2019). Así, en líneas generales, la problemática reside en que las pymes del sector no están evolucionando en función del contexto empresarial y comercial, debido a que en ellas no hay una conexión armoniosa y transformativa entre la alta gerencia y el ambiente organizacional, lo que afecta drásticamente la formulación y/o aplicación de estrategias innovadoras. Con la finalidad de analizar esta problemática, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en las empresas del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga - en los años 2016 al 2021- que inciden en los niveles de eficacia práctica y alineación estratégica que existe entre las resoluciones gerenciales y su efecto en el ambiente organizacional?

## **Justificación**

La difusión de las tecnologías de la información, la globalización de los negocios comerciales y la evolución exponencial en los niveles de innovación gerencial en las sociedades modernas han transformado significativamente la filosofía que deben aplicar las pymes que tengan el objetivo de posicionarse en el ecosistema empresarial. En ese sentido, las pymes deben estandarizar una filosofía gerencial flexible y holística que esté continuamente adaptándose a la diversidad de escenarios y contextos de su entorno y esto implica que sus sistemas, metodologías, estándares y normativas sean susceptibles a revisiones, reformulaciones e incluso a innovaciones disruptivas. Debido a la pandemia del SARS-CoV-2 las pymes del área de Bucaramanga necesitan formular estrategias, iniciativas y proyectos innovadores, por lo que es indispensable estandarizar una filosofía gerencial holística; afianzar las relaciones entre la alta gerencia y el personal y conferirle protagonismo a los valores y los ideales psicosociales del ambiente organizacional. (Villavicencio Álvarez & Ocaña Arguello, 2017). Con esa finalidad, la presente investigación se enfocará en realizar un análisis FODA de los efectos que podrían incidir la alineación estratégica del ambiente organizacional en fases de formulación de resoluciones, programas e innovaciones gerenciales. Los esquemas conceptuales recopilados de esta investigación van a diversificar la formación como tecnólogos en producción industrial, especialmente en desarrollo organizacional, administración de talento humano, sistema integrado de gestión y sus áreas afines; además de contribuir al grupo de investigación SOLYDO.

## Objetivos

Definir a través de un análisis descriptivo, explicativo y evaluativo las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las empresas del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga en los años 2016 al 2021 que inciden en los niveles de eficacia práctica y alineación estratégica que existen entre las resoluciones gerenciales y su efecto en el ambiente organizacional.

- Explicar a través de la psicología organizacional, análisis estadísticos e investigaciones preliminares las variables que inciden en los niveles de alineación estratégica del ambiente organizacional ante la estandarización de resoluciones gerenciales.
- Identificar a través de encuestas, entrevistas e informes las reacciones, actitudes, conductas y tendencias que se generan en el ambiente organizacional al estandarizarse resoluciones gerenciales.
- Determinar a través de una correlación entre los patrones de conducta, la cultura organizacional y la naturaleza de la filosofía gerencial las posibles estrategias y prácticas que pueden utilizar las pymes para afianzar la armonía entre ambiente organizacional y las resoluciones gerenciales.

## Marco Referencial

### Marco Teórico

Abarca teorías fundamentales sobre las cuales soportan mi investigación de esas se destacan

#### ***Teoría De Las Relaciones Humanas***

1.1.1.1 **Definición.** Desde la óptica de la psicología organizacional aplicada a los sistemas administrativos, este modelo teórico hace alusión a la investigación sistemática de las tendencias, esquemas axiológicos, patrones de conducta y modelos de acción de la naturaleza humana en el ambiente laboral – empresarial (**Reyes, 2015**). En ese sentido, esta teoría tiene la finalidad de dilucidar a través de la psicología las variables que definen los niveles de productividad de un trabajador en un ambiente empresarial donde existen relaciones sociales, posibilidades de integración de grupos o micro comunidades y sistemas administrativos y organizacionales que regulan sus roles y sus funciones organizativas.

#### Contexto De Origen.

Este modelo teórico es una reformación disruptiva e insurgente al modelo clásico administrativo formulado por Taylor, la cual estaba delineada por una visión microscópica, parcial y sesgada de la naturaleza humana, por lo que lo relevante en los ambientes organizacionales no era explorar el espectro holístico de las tendencias, valores, principios y formas de autoexpresión humanas, sino exclusivamente la eficacia práctica de los trabajadores hacia las tecnologías, métodos y sistemas estandarizados en la empresa. (Briones-Jácome, 2020). Como respuesta insurgente a este modelo administrativo-retrógrada e ineficaz, se gestó una teoría humanista e integral en la que

se redefinía drásticamente la concepción de la naturaleza humana en los ambientes organizacionales. En este modelo administrativo tomaron protagonismo los conceptos de la motivación humana, la comunicación y el liderazgo

### **Síntesis De Premisas Del Experimento De Hawthorne.**

1. Los niveles de producción están condicionados por los estados de integración o cohesión social.
2. La productividad en los trabajadores no está definida en función de sus facultades y competencias fisiológicas, sino por las normativas sociales y las expectativas que giran en torno a estos estándares socioculturales. En ese sentido, los niveles de producción están determinados por la calidad de las relaciones sociales que sostiene el empleado en su ambiente organizacional y laboral, pues esto lo va a persuadir a ser meticuloso y perfeccionista en la ejecución de las funciones que tiene asignadas. En ambientes organizacionales donde coexiste desadaptación social, marginación o polarización, las funciones de los trabajadores no serán ejecutadas con total eficacia práctica, sino que existirán elevadas posibilidades de generalizarse la ineficiencia productiva. (Reyes, 2015)
3. Las conductas, tendencias y actitudes de los trabajadores no son configuradas de manera autónoma, sino que es precisamente el grupo social el agente que define subliminalmente las reacciones y hábitos que tendrá el personal (Reyes, 2015). En ese sentido, los empleados no actúan ni reaccionan de manera individual, sino como integrantes que son naturalizados por el esquema de relaciones y valores que convergen en el grupo o ambiente social.

### **Características Y Aportes.**

1. Sus análisis investigativos revelan que la organización no es un sistema de tecnologías, métodos, mecanismos y lineamientos mecánicos, sino una convergencia de variables humanísticas que entrelaza y define un ambiente social, el cual constituye la composición fundamental del concepto de organización.
2. Transición de la concepción atomística y microscópica de la naturaleza, a una visión integral y holística en el que se le da relevancia a la psicología individual y social.
3. Posicionamiento del trabajador como un ser autónomo y autosuficiente en el que puede tomar decisiones sin la intervención absoluta del jefe o de sus superiores. Así, la vigilancia y supervisión excesiva de los jefes queda desfasada.
4. Protagonismo de las relaciones sociales que sostienen continuamente los integrantes de la organización.
5. Fomenta la confianza en el ambiente laboral y organizacional, así como las dinámicas grupales e interpersonales.
6. La Psicología comienza a estelarizar los análisis investigativos vinculados al ambiente organizacional, laboral y gerencial.

### **Limitaciones.**

1. Los estudios de Hawthorne delinearon significativamente cada una de las premisas lógicas formuladas en el modelo teórico de las relaciones humanas, lo que influyó negativamente en algunos postulados, pues se detectaron deficiencias en el diseño de programación, el análisis de

resultados y la interpretación de las inferencias lógicas derivadas (Torres Cabrera, 2017).

2. La transición de la concepción microscópica y atomística de la naturaleza humana a una visión integral y holística de la misma no fue reproducida en todo su potencial conceptual debido a límites descriptivos. En específico, se desconoció la forma en la que el ambiente laboral - social configura los roles, valores, tendencias y actitudes de los trabajadores.
3. Se postuló que lo que define los niveles de productividad en una organización son las condiciones en la que están las relaciones sociales del ambiente laboral, lo que hizo que se prescindiera de otras variables significativas como los sistemas administrativos, las competencias profesionales, la filosofía gerencial, los niveles de salarios y el grado de interés hacia las tareas.

### ***Teoría De Las Necesidades De Abraham Maslow.***

**Definición.** Es un modelo psicológico en el que de una manera descriptiva se postula que la motivación humana está delineada por una jerarquía de deseos y necesidades que son naturalizadas secuencialmente a través de diferentes esferas de la realidad que engloba las dimensiones humanas (**Hamra, 2020**). En ese sentido, lo que persuade e induce las tendencias, actitudes y actos del género humano son precisamente sus deseos y necesidades naturales que a medida que se satisfacen, van redefiniéndose en base a dimensiones más elevadas y trascendentales. Así, Maslow formula cinco categorías de necesidades.

**Contexto de origen.** Abraham Maslow articuló su teoría en 1943 en su “A Theory of Human Motivatio”. Su teoría tiene como objetivo darle una respuesta a las cuestiones y enigmas relacionados, para así dilucidar el origen de esas pulsiones y actuar de una forma determinada para prevenir efectos negativos o indeseados en los diferentes ambientes en los que interactúa el sujeto. Durante esa época predominaban las teorías psicológicas del conductismo y el psicoanálisis, las cuales se basaban en la premisa de que la resolución de los deseos, ilusiones, expectativas, tendencias, actitudes y conductas está naturalizada a través de pulsiones inconscientes, instintivas y subliminales, por lo que no existe autonomía, todo está condicionado por deseos internos (**Hamra, 2020**). En base a estas premisas, Maslow hace una auténtica revolución, un punto de inflexión, al formular un modelo teórico menos reduccionista y más integral y holístico en el que el género humano tenía la facultad para redescubrirse y así encontrar formas innovadoras de satisfacer sus deseos y necesidades, la cuáles no necesariamente son inconscientes, sino especialmente externas.

### **Jerarquía De Necesidades De Abraham Maslow.**

**Necesidades Básicas.** Son necesidades fisiológicas que están en la primera categoría de la pirámide que tienen la función de regular, acondicionar y proteger el organismo; dentro de estas, las más específicas son, como lo sostiene Bermeo Carrasco (2018): necesidad de respirar oxígeno, consumir agua, y alimentarse, necesidad de tener balanceado el pH y la temperatura corporal, necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos, necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.



**Necesidades Vinculadas A La Seguridad Y Protección.** Se originan cuando las necesidades de la primera categoría son satisfechas. Estas necesidades en particular tienen la finalidad de conferirle seguridad y protección, incluso formular unos determinados límites organizativos al estilo de vida (Hamra, 2020). En esta categoría se encuentran: protección física de las posesiones y el cuerpo, estabilidad laboral, de finanzas y recursos, integridad axiológica, seguridad familiar, afectiva y de residencia propia, protección de derechos civiles y educativos.

**Necesidades De Afiliación Y Afecto.** Vinculadas al establecimiento y ratificación del progreso afectivo del sujeto, dentro de ellas se encuentran: asociación, integración, difusión, cohesión, aceptación, tolerancia. Se satisfacen a través de servicios y prestaciones socioculturales que integran áreas de acción como las deportivas, lúdicas, socioculturales, psicoterapéuticas y curriculares (Noelia, 2017). La especie humana de manera innata tiene la sensibilidad de afianzar relaciones sociales e integrarse, ser miembro de un grupo, de unirse en lazos familiares, con amigos o en comunidades sociales. En esta categoría se incluye: la amistad, la integración universal, el afecto y la devoción romántica.

**Necesidades De Estima.** En esta categoría, Abraham formuló dos clases de sensibilidades de estima, una superior y otra inferior. La estima superior se relaciona con el autorrespeto y la auto posesión, esto implica sentimientos como la autoconfianza competitividad, magistralidad, logros y éxitos, autonomía y libertad (Noelia, 2017). La estima baja se relaciona a la valoración y respeto que le exterioriza la sociedad al sujeto: la necesidad de comprensión, interés, afecto,

prestigio, elogios, reputación, estatus, dignidad, ovación e incluso dominio. Si no se satisface esta última modalidad de la estima, se generan distorsiones cognitivas o incluso psicopatologías que se traducen en una autoestima desnivelada y colapsada, un complejo de inferioridad e inseguridad.

**Autorrealización.** Es la categoría más trascendental de toda la jerarquía de deseos y necesidades. Maslow utilizó varios términos para etiquetarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autoactualización. Son las necesidades más significativas, pues si estas necesidades son satisfechas, se accede a un estado de ataraxia, pues se descubre o se define un significado existencial a través de la evolución potencial de una actividad, vocación, filosofía o área de vida (Noelia, 2017). Esta condición se materializa cuando todas las categorías anteriores han sido satisfechas a una plenitud significativa. En este estado el sujeto se caracteriza por sus resoluciones filosóficas, integridad axiológica, sabiduría espiritual, creatividad, espontaneidad, devoción a la filantropía universal, ausencia de prejuicios o estigmas sociales, y aceptación de las realidades positivas o negativas.

### **Características Y Aportes.**

1. Las necesidades satisfechas no generan ninguna conducta significativa o decisiva. En contraste, las necesidades no satisfechas inducen a su receptor una variedad de tendencias, resoluciones y actos.
2. Los deseos y necesidades de naturaleza fisiológica son las únicas que son innatas e intrínsecas, las demás que hacen parte a las otras categorías se

cristalizan en base a las experiencias, el contexto social y el ambiente de interacción.

3. En función de la satisfacción de las necesidades básicas se cristalizan progresivamente necesidades de una categoría más elevada que engloban dimensiones más elevadas de la esfera humana.
4. Las necesidades básicas siempre van a predominar sobre las más elevadas. Y las más elevadas no se cristalizan en la medida en la que las de más baja categoría se satisfacen. No necesariamente es una secuencia progresiva en las categorías se activan una vez se superan los niveles más básicos.

### **Limitaciones.**

1. La pirámide de Maslow no es universal y sus principios pueden ser relativos y difusos, pues para algunas personas las necesidades pueden gestarse en una secuencia diferente o incluso no aparecer del todo. Ejemplificando, algunas personas pueden estar en la categoría de la autorrealización, y, aun así, no tener satisfechas sus necesidades fisiológicas. Además, existen casos en los que una gran cantidad relevante de personas experimentan una fusión de necesidades de diferentes categorías al mismo tiempo, simultáneamente, y con una intensidad fluctuante.
2. Algunos estudios basados en encuestas de actitud parecen revelar que las cinco categorías en realidad no se cristalizan en la naturaleza humana. Hodgkinson sostiene que la estructura real de la motivación no se armoniza con la teoría de Maslow. Y esto ha originado una diversidad de nuevos modelos teóricos que pretenden solucionar los posibles dilemas de la teoría de las necesidades. Actualmente, incluso con toda la variedad de

controversias y debates que se ha originado, no se ha formulado una tesis plausible que contenga los principios fundamentales que planteó Maslow.

3. La metodología que utilizó Maslow para elaborar su teoría, desde una perspectiva científica, es subjetiva, ya que se basa casi exclusivamente de en las concepciones y ópticas del investigador. Esto se traduce en que la teoría puede ser susceptible a prejuicios y sesgos, lo que induce negativamente en la validez de los datos obtenidos.
4. Los psicólogos modernos definen la motivación como un agente más complejo, lo que significa que diferentes necesidades de distinta categoría podrían actuar como motivación simultáneamente. Ejemplificando, una persona podría estar inspirada y persuadida por necesidades de una categoría elevada, pero en simultáneo estar motivada por necesidades de una categoría inferior.

### ***Organización Administrativa De Pymes***

**Problemática Y Formulación De Soluciones.** En las PYMES, los sistemas estratégicos se fundamentan, especialmente, en la filosofía gerencial y en los modelos de acción de los directivos, los cuales con frecuencia no tienen en disponibilidad la asesoría de profesionales con experiencia en la alta gerencia. En este contexto, la filosofía de los directivos es más esencial para la gerencia analítica de la organización de lo que lo es en una organización en la que coexisten una variedad actores especializados que integran directa o indirectamente la alta dirección, como es en el caso de empresas oficiales o multinacionales. En ese sentido, no se le ha dado relevancia al diseño de una visión colectiva en las resoluciones gerenciales de las PYMES. Pero ¿qué se entiende aquí cuando se habla de un “proceso de aprendizaje que permite desarrollar

la visión compartida”? Hace alusión a la metodología que se basa fundamentalmente las características de la visión (NEV) integrativos y que dirige al diseño de una visión integral y, además, a su desarrollo en los grupos administrativos. Así, en esa secuencia, los NEV están alineados particularmente a las novedosas ideas innovadoras que, prescindiendo de si se materializan o no, inducen a la armonización de las nociones del futuro proyectado que cristalizan los directivos. (Louis Jacques Fillion , Luis F. Cisneros Martínez, & Jorge H. Mejía-Morelos, 2011)

La conversación organizativa es un reflejo de la interacción dialéctica entre por lo menos dos personas, quienes intercambian de manera analítica, lógica y coherente sus concepciones, ideas, visiones, perspectivas y otras informaciones subjetivas sobre temáticas específicas que se refieren a un área particular dentro de las pymes. La conversación estratégica permite la exposición de un esquema de secuencias inferenciales de distinta naturaleza, las cuales a través de diversos análisis se pueden desfasar, perfeccionar, redefinir o entrelazar con otras ideas de diferente esquema lógico (Louis Jacques Fillion , Luis F. Cisneros Martínez, & Jorge H. Mejía-Morelos, 2011).

Como revelan los objetivos de Werner, la asociación integral de los codirigentes — cada uno enfocado en sus esferas de modelos de acción y habilidades— evidencia ser esencial para sofisticación de la visión integra. Esta asociación integral se obtiene a partir de la conversación analítica y la evolución de los NEV entrelazados, es especialmente significativa para la armonía de la perspectiva analítica con las realidades tangibles de las pymes. En las pymes protagonizadas a través un grupo administrativo se les exige en forma de expectativas, en consecuencia, que los colaboradores evidencien disponibilidad delimitado por esos tres componentes y se entrelacen en armonía a esos estándares. (véase anexo 1, figura 1)

### ***Cultura Organizacional***

**Definición.** La personalidad de las organizaciones se les etiqueta conceptualmente como “la cultura organizacional”, la cual se refiere a las normativas, lineamientos, normativas, tendencias, filosofías, cosmovisiones, actos e incluso tendencias que persuaden consciente o inconscientemente a los miembros de la organización a tener una determinada conducta o modelo de acción. Las empresas que tienen definidos un sistema de valores, y este está anexado profundamente en el ambiente organizacional, tienen más posibilidades de tener afianzados en el personal la lealtad, fidelidad, cohesión e integridad hacia las resoluciones gerenciales. El personal de una empresa comprende y se integra dicha cultura de diversas formas, las más relevantes son a partir de narrativas, ritos, metáforas tangibles y relacionadas con forma de expresarse.

**Manuales Elementales De La Cultura Organizacional.** Los valores son modelos ideales que desvelan lo que está correcto o incorrecto, bien o mal, adecuado e inadecuado, la excelencia o la mediocridad. Creencia es la concepción que relaciona a las acciones. Los valores y las creencias se sintetizan a través de normas, lo que incide en la resolución de las conductas y los estándares de acción.

**La Cultura Compartida.** La subjetividad y la individualidad no son suficientes para formular un sistema de valores, porque lo que es realmente significativo es la constelación de interrelaciones en el que se difunden y se cristalizan valores socialmente aceptados, ya sea dentro a nivel grupal, de comunidad, organización o incluso universal.

**Imagen Integrada.** Es la personalidad e identidad de la empresa, lo que le confiere exclusividad, autenticidad y unicidad a la empresa. Esta configuración es

coherente, sistemática y está perfectamente definida, lo que les permite a los integrantes sentirse identificados.

**Fenómeno Persistente.** La cultura organizacional evoluciona continuamente, pero, aun así, existen esquemas axiológicos fundamentales e inflexibles que le confieren a los miembros resistencia al cambio.

### **Características De Diferenciación De Las Culturas.**

1. Disposición individual: Nivel de compromiso, autoposesión y autonomía que tienen los individuos.
2. Adaptabilidad del riesgo: el nivel en el que los trabajadores son persuadidos a comportarse de manera antipática, ingeniosa, innovadora y audaz.
3. Gestión: Cantidad de normas –lineamientos- y nivel de revisión explícita que se utiliza para gestionar los modelos de acción de los trabajadores.
4. Subjetividad y colectividad: el nivel en que los integrantes se entrelazan con la empresa desde un enfoque holístico más que con el equipo laboral más cerca o la esfera de la formación educativa.
5. Esquema de alicientes: Nivel en el que los alicientes (elevaciones de los ingresos, descuentos, etc.) se formulan en función de criterios de productividad del trabajador alineados a parámetros que se podrían catalogar como la experiencia dentro de la empresa, el favoritismo, el rendimiento, entre otros.
6. Resistencia del conflicto: Nivel en el que los trabajadores son persuadidos a solucionar las divisiones –problemáticas- y los comentarios despectivos de manera explícita, sin reservas.

7. Sistema comunicativo: Nivel en el que las interacciones de comunicativas y las relaciones sociales están limitadas en función de la estructura de dominio.

### **Ventajas De Afianzar La Cultura Organizacional En Una Empresa.**

1. Las creencias difundidas catalizan y elevan la eficiencia de las comunicaciones, así como de las relaciones sociales, e incentivan la resolución de problemas. Los valores que están entrelazados socialmente.
2. Las esferas culturales, integrando el diseño, la planeación, la administración, difunden valores y filosofías, exhibiéndolas dialécticamente a miembros, inspiran al personal y elevan la cohesión social del grupo y la alineación estratégica de los que conforman la estructura organizacional.
3. Son los estándares sociales y normativos lo que garantizan que la cohesión social en una organización esté afianzada. Estos esquemas exteriorizan los valores, ideales sociales y sistemas de creencias que los integrantes de la organización llegan a interiorizar colectivamente, los cuales se traducen a través de símbolos, mitologías, analogías, tradiciones, rituales, experiencias, leyendas y lenguaje profesional.
4. Tener afianzado un sistema de valores en la cultura organizacional puede elevar exponencialmente las posibilidades comerciales, financieras, industriales y tecnológicas de la empresa, pues orientan la conducta y les confieren significado a las actividades. Los ambientes organizacionales en los que coexiste una constelación coherente de valores e ideales socioculturales por lo general incentivan a los miembros a sentirse



identificados con la empresa, cristalizando así un vínculo intenso que se traduce en un aumento de eficacia práctica en los roles.

### ***Resistencia Al Cambio***

**Definición.** El cambio se cristaliza cuando en un escenario, contexto, experiencia, cosa, persona, comunidad, etc., que se encuentra en una condición de balance, reformula o reestructura sus atributos, características o principios para así inducir una transición programada y planificada sistemáticamente. A este respecto, Kurt Lewin conceptualizó de manera intrínseca a todo sistema vivo, que induce e incentiva continuamente a acceder al estado de balance o equilibrio esencial para la supervivencia. En líneas generales, Lewin postula que el cambio se origina como resultado de una convergencia o sinergia de fuerzas motivadoras o inhibitoras dentro de un sistema, pero es posible que definan transiciones que reformulen sus comportamientos internos si se eleva la presión para las innovaciones en simultáneo que se disminuyen las tendencias conservadoras. La implicación de agentes y actores le induce aplicar.

### **Fases Del Modelo Del Cambio.**

**Descongelación.** La fase de descongelación es una de las etapas más problemáticas debido a los elevados niveles de resistencia de los actores implicados ante las innovaciones o cambios, lo que puede reducir la productividad, el rendimiento y la armonía en el ambiente organizacional ante el novedoso y disruptivo sistema de trabajo formulado por la alta gerencia o los agentes del cambio. Lograr posicionar un nuevo estándar de acción se origina de exponer de manera sistemática, específica y transparente los motivos y la visión de las innovaciones organizacionales, lo cual es

indispensable para garantizar la alineación e identificación estratégica de los trabajadores con el nuevo proyecto.

**Cambio.** En esta fase se generan estados asociados a la incertidumbre, inseguridad, inestabilidad y polarización, el sistema organizacional se desestabiliza y es indispensable formular estrategias eficaces para difundir de manera persuasiva todo el contexto y la justificación de las innovaciones, para así dejar en claro las razones que acreditan prescindir de las estructuras, esquemas y procesos anteriores. Normalmente, las innovaciones se gestionan estratégicamente para su tratamiento y posterior atenuación. A este respecto, los líderes y agentes de cambio deben ser precursores de los cambios e incentivar en el personal conductas de adaptación.

**Recongelación.** Se ratifica y materializa la fase deseada se estandarizan las innovaciones planificadas confiriéndole un nuevo estado de balance con sus nuevos sistemas, modelos y esquemas, siendo así el personal consciente de la eficacia práctica del cambio. En ese sentido, es esencial que el personal interiorice el efecto de estas innovaciones para así afianzar definitivamente el cambio.

Hay diferentes cogniciones para proyectar los cambios ya sea para lograr innovaciones que integre participativamente a todo el personal implicado y/o emplear las estrategias, mecanismos y herramientas esenciales.

Es imprescindible analizar el factor resistencia al cambio, lo que se traduce en ponderar las reacciones desatadas de un sistema cuando se genera posibles efectos de inestabilidad o incertidumbre, así como la convergencia de fuerzas que neutralizan el cambio. En ese sentido, la indisponibilidad a la innovación cristaliza nuevos datos informativos que se transmite entre los sujetos y el ambiente organizacional:

- 1. Define el nivel de relevancia que un esquema le confiere a las innovaciones.
- 2. Determina el grado de tolerancia de un esquema a las fases de innovación.

- 3. Identifica los miedos e inseguridades que un esquema posee en relación con las fases y métricas del cambio.

La resistencia al cambio se manifiesta de forma individual en función de la autopercepción y en modalidad colectiva por las categorías culturales en área de la organización, y esto se evidencia en estas actitudes:

- Continuas críticas de los diferentes aspectos relacionados con la planificación de las innovaciones.
- Manifestar dudas relacionadas a la necesidad de cambio.
- Caricaturizar, ridiculizar o desvalorizar los procesos esenciales en la estandarización de innovaciones.
- No estar dispuesto integrarse en los mecanismos de innovación, ni a ser receptivo a las iniciativas.
- Evidenciar tendencias y actitudes de vinculación a los esquemas y estándares anteriores.

**Investigaciones Recientes De La Resistencia Al Cambio.** En el 2016 se hizo un análisis investigativo en el que la metodología que se utilizó estuvo delineada por un estudio descriptivo de la falta de adaptación a las innovaciones en los empleados de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística. En la investigación evaluativa de la entidad se concluyó que la resistencia lógica es la más frecuente en los integrantes que conforman la estructura organizacional, especialmente por la sensación de que sus innovaciones alcanzaran a generar condiciones de trabajos no optimas al punto de no ser deseables, sumándole a esto la dificultad del esfuerzo adicional para lograr las permutaciones en la organización

En el año 2019 se realizó un estudio de naturaleza interpretativa que tenía como finalidad dilucidar los coeficientes que inducen resistencia frente a innovaciones empresariales, para así formular una propuesta de esquema conceptual que permita definir estrategias eficaces, eficientes y sostenibles que a través de un enfoque holístico eleven los niveles de receptividad y flexibilidad en la empresa. En sintonía con este objetivo, los investigadores hicieron una síntesis en base a la revisión de material acreditado que permita reconocer conceptos, formulas lógicas, modelos y referentes relacionados con la gestión del cambio. La investigación postuló que, desde el principio de la reformulación en la estructura metodológica, es indispensable que los directivos junto a los agentes precursores del cambio sean específicos con los empleados, difundiendo la información adecuada, cuál será la participación, funciones, responsabilidades y deberes que se le asignará al empleado en la fase de innovación, ya que así esto persuadirá a la adaptación. Además, en este proceso es fundamental la inclusión de los empleados, pues esto potencializa la alineación estratégica, generando así una cohesión sólida entre los precursores del cambio y el personal implicado.

### ***La Curva Al Cambio***

**Definición.** En la esfera comercial, la globalización de los mercados ha elevado exponencialmente los niveles de fluctuaciones y oscilaciones en las líneas de tendencia que delinear los productos y servicios. En este contexto, la falta de estrategias que le confieran adaptación a las empresas en un mercado prismático es lo que incide significativamente en los índices de clausura en pymes durante un período inferior a cinco años de vida. En base a este escenario grisáceo, el modelo de la curva del cambio exhibe el capital humano; el cual es influenciado por variables de transformación a nivel organizacional y administrativo. Aplicar los principios de la curva del cambio es

indispensable para que los integrantes de una empresa comprendan sus patrones y tendencias emocionales, para que así se les facilite adaptarse a las innovaciones, puntos de inflexión o transiciones gerenciales.

**Etapas De La Curva Al Cambio.** Este modelo especializado en la resistencia al cambio se inicia en los análisis investigativos de Elisabeth Kübler – Ross sobre las 6 etapas que atraviesan las personas diagnosticadas con enfermedades terminales. Cuando estas personas comprenden que su muerte es inexorable, experimentan síntomas psicológicos. Quedando así conformado por cuatro fases: Negación, resistencia, exploración y compromiso.

**Negación.** Esta fase se inaugura cuando los integrantes de una organización descubren a través de conductos informales –rumores, indicios- o formales – comunicados oficiales- que la entidad va a atravesar una fase transición, un punto de inflexión. Como reacción, al principio se exhibe una respuesta ligada a una convergencia de actitudes, gestos y actos que manifiestan un aura indiferente, defensiva e inflexible; esto se da debido a la desinformación inicial, especulaciones o conjeturas de que no se va a aplicar el cambio en ellos. En esta etapa los administrativos exterioricen de manera atractiva, persuasiva y transparente en qué consisten las innovaciones, así como sus efectos, resultados y estándares. Si se hace esto, se van a gestar con más probabilidad nuevos agentes y precursores del cambio.

**Resistencia.** Es la fase es la más problemática durante la etapa de transición e innovación empresarial, debido a que al salir de la zona de confort se conceptualiza el cambio como una condición de incertidumbre y confusión, que en definitiva se traduce como una amenaza más que una oportunidad. Todas estas percepciones se traducen en actitudes activas –reclamos, protestas, debates- o pasivas –insensibilidad, irreflexión, desconexión, improductividad e indiferencia-. Para superar esa fase tan decisiva, es

indispensable que la alta gerencia programe sesiones en las que el personal pueda expresar sus inconformidades e ideas, esto los hará sentir especiales y escuchados.

**Exploración.** Durante esta fase los integrantes de la organización transforman su percepción de las innovaciones y cambios empresariales, ya no lo perciben como una amenaza, una forma de explotación o una estrategia para inactivar su progreso profesional y laboral, sino como una extraordinaria oportunidad para diversificar sus competencias y destrezas. Asimismo, en esta fase se reconoce que la transformación empresarial era necesaria para que la empresa evolucionara y se adaptara al nuevo escenario competitivo. Todas estas nuevas formas de calificar esta etapa por parte de los trabajadores se traducen en la gestación genuina y activa de deseos por perfeccionarse en base a los nuevos estándares, aquí les interesa formular soluciones y están decididos a adquirir nuevas habilidades. En esta etapa de reactivación del personal es esencial gestionar la incertidumbre y la confusión. Y esto se hace a través de prácticas como la capacitación y coaching.

**Compromiso.** En esta fase, se tolera y se acepta los nuevos estándares formulados por las innovaciones empresariales y, además, se ha afianzado la habilidad de laborar eficientemente en los nuevos entornos y roles. Aquí se eleva la productividad, se materializa todo el potencial del capital humano y se visibilizan con total nitidez la eficacia práctica de los cambios, así como de la urgencia de aplicarlos. En esta etapa es relevante celebrar e incentivar los logros a través de expresiones de gratitud, presentes, beneficios, etc.-. Una vez afianzada esta fase es indispensable continuar enfocado en la mejora continua y en tener un pensamiento cada vez más flexible, holístico, integral, creativo y adaptativo. (véase anexo 1 figura 2)

## ***Planeación Estratégica***

**Definición.** Planeación es la previsión de escenarios y experiencias futuras, así como la elucidación de los resultados que se han planificado obtener, a través del estudio del contexto para reducir peligros, con el objetivo de perfeccionar el acondicionamiento logístico y determinar los programas estratégicos que son indispensables para materializar los programas de la empresa a unas elevadas posibilidades de éxito. En base a estas premisas, la planeación estratégica es un modelo administrativo que posibilita a las empresas a acondicionarse para exponerse a los diferentes escenarios, contextos y experiencias que se van a materializar en el futuro, confiriéndole así a las organizaciones la capacidad para orientar sus estrategias, programas e iniciativas hacia objetivos accionables de desempeño, por lo cual es indispensable identificar, dilucidar y aplicar los elementos y los sistemas y matrices que convergen en los mecanismos de planificación.

### **Aportes De La Planeación Estratégica.**

1. Induce a las instituciones a la identificación de las causas que están generando las problemáticas y la resolución de acciones estratégicas para solucionar deficiencias o desviaciones en el estándar de objetivos y programas.
2. Define las estrategias de planificación, así como sus programas e iniciativas.
3. Alinea en una convergencia a la misión, visión y objetivos organizacionales.
4. Revela sistemáticamente los pilares fundamentales para diseñar un programa de acción consistente, eficiente y sostenible que contemple objetivos, recursos y sistemas meticulosamente identificados.

### **Programa De Pasos Para Determinar Una Administración Estratégica.**

1. Determinación de la filosofía organizacional
2. Diseño análisis FODA
3. Definición de las líneas estratégicas
4. Identificación de parámetros organizacionales
5. Programación de Planes Operativos Anuales (POA's)
6. Formulación de Presupuesto (objetivos, logros y metas)

### **Cinco Fuerzas De Porter.**

#### ***Amenaza De Acceso al mercado de empresas potencialmente competitivas.***

La esfera comercial o los segmentos de mercados no son estáticos e invariables, así que ninguna empresa tiene asegurada inexorablemente su posición en el mercado. Organizaciones posicionadas pueden desestabilizarse si entran nuevas empresas con elevados niveles de sofisticación competitiva, lo que dificulta la capacidad de entidades para apoderarse de algunas partes o porciones de la esfera comercial.

***Colisiones entre las empresas potencialmente competitivas.*** Para las organizaciones será más complicado competir en un segmento de la esfera comercial donde los competidores están muy bien posicionados, que posean activos exclusivos, patrimonios excepcionales, campañas publicitarias agresivas y modelos de negocio perfectamente diseñados.



***Poder De Negociación De Los Proveedores.*** Un fragmento de la esfera comercial no será persuasivo en escenarios en los que los proveedores están distribuidos en un gremio, posean sólidos insumos y tengan la capacidad de estandarizar autónomamente sus rangos de precios y condiciones de solicitudes. El escenario será complicado si los recursos que comercializan son imprescindibles para las empresas, no tienen reemplazos o son escasos y de elevado valor. El escenario será todavía más complicado si a los proveedores les hace desarrollarse en otras esferas comerciales.

***Poder De Negociación De Los Compradores.*** Un fragmento de la esfera comercial no será persuasivo en el instante en el que los clientes están asociados organizativamente, los productos poseen diversos o excesivos remplazos, los productos no son originales o es de un reducido valor para ellos, lo que los induce a que realicen reemplazos de un valor superior o inferior. Cuanto más elevada es la integración organizativa de los consumidores más elevada serán sus expectativas y deseos en el área de bajada de precios, de elevada sofisticación técnica y en consecuencia la organización poseerá una reducción en los límites de ingresos. El escenario se hace más grisáceo si a las empresas de compradores les representa ganancias el posicionarse hacia atrás.

***Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos.*** Un segmento de mercado no es asequible si hay insumos o servicios reemplazables ya diseñados o en proceso de difusión. El escenario es más grisáceo si los reemplazos poseen más sofisticación

tecnológica o pueden acceder a valores más reducidos, bajando así los límites de eficacia de la empresa y las áreas industriales.

### **Premisas Que Pueden Incidir En La Eficacia De La Planeación Estratégica Aplicada.**

Internas. Se generan en el interior de la organización y es posible que influyan en la eficacia práctica de los objetivos y propósitos planificados, entre ellos están: Oscilaciones de capital, deserción, movilización de los trabajadores, sucesos imprevistos, fases de activismo social, cambios organizacionales, efectos negativos de los empleados al estandarizarse nuevas prácticas administrativas, la reputación social de los líderes ante el personal, las facetas fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, los socios, los colaboradores, etc.)

**Externas.** Son factores, variables o condiciones cuyo crisol no es la empresa, pero que aun así pueden tener repercusiones significativas en la resolución y desarrollo sus programas, proyectos e iniciativas, son de diferente naturaleza.

### **Características De La Planeación Estratégica.**

- La confusión, debido a que la alta gerencia o el área de enfoque de la empresa comúnmente tendrá premisas descartadas que se vinculan en cuanto a su escenario contextual, a los competidores, los socios y los clientes.
- La resolución: Aunque exista incertidumbre, las organizaciones deben tomar decisiones informadas en base a la naturaleza de su esfera comercial, administrativa, organizacional y tecnológica.

### **Pilares de la academia de la planeación.**

- Las tácticas deberían originarse de una secuencia de pasos coordinada y comprometida de planeación sistemática, delimitado en fases específicas, cada una de ellas naturalizada a partir de registros y acreditada por metodologías y mecanismos.
- La aplicación, dedicación y empeño por ese método en general se sostiene en el gerente; en el contexto de los que la materializan en la práctica, los comprometidos son los encargados –administrativos- de la planeación.
- A través del estándar y método aludido, las tácticas y metodologías aparecen perfectamente definidas, acondicionadas para presentarse públicas de tal forma que se permita ser ejecutadas exhibiendo un meticuloso énfasis a las metas organizacionales, recursos financieros, sistemas administrativos –gerenciales- y programas operativos de diversas modalidades.

#### **Características de la planeación estratégica según Rodríguez (2006):**

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior, como la alta gerencia o departamentos de investigación.
- Se relaciona con cuestiones básicas y tangibles.
- Suministra una matriz o esquema para la planeación sistemática y para las resoluciones gerenciales.
- Hace alusión a planeación y diagnóstico de programas a largo plazo.
- Analiza el contexto.

## ***Inteligencia Emocional***

Definición. Se conoce como la capacidad de comprender las emociones personales y de los demás desde el manejo adecuado de los sentimientos.

### **Características.**

- Empatía
- Control emocional
- Motivación
- Destrezas sociales

**Cerebro Racional Vs Mente Emocional.** El ser humano por naturaleza razona y reflexiona de todo aquel que lo rodea, aunque en ocasiones sus emociones y/o sentimientos hacen pasar malestar desde lo personal hasta lo social. Cada persona cuenta con IR e IE, estipulando que ambas trabajan de manera conjunta.

**Componentes De La Inteligencia Emocional.** Daniel Goleman expresa esta facultad como los procesos cognitivos no simplemente desde lo lógico y/o lo racional. Él describe esto en cinco ideales:

***Autoconciencia Emocional.*** Esta es la facultad de alcanzar los estados anímicos de manera personal.

***Autorregulación Emocional.*** Es la destreza para intervenir las direcciones establecidas en tendencias psicológicas de esta manera se adapta a lo social.

***Motivación.*** Es la capacidad de orientadas hacia las metas donde nuestras energías se ven influenciadas.

***Empatía.*** Es la cualidad de comprender los procesos donde se ven influenciados los estados anímicos de otros individuos.

***Habilidades Sociales.*** Es la destreza de suministrar una solución óptima de las tendencias a emplear siempre las reacciones de más excelencia según el contexto de las solicitudes socioculturales del ambiente.

**Evolución De La Inteligencia Emocional.** Goleman hace énfasis en el progreso que ha llevado en nuestro cerebro, dado que desde los años de supervivencia nuestra forma de responder era de manera simple por ende nuestra zona encefálica esta zona es nuestra zona más primitiva.

La Importancia De Las Capacidades Emocionales. Los razonamientos nos permiten la solución eficaz de los problemas, dado que lo que tiene peso en nuestra vida son las

aptitudes personales ante la solución de estos. Dejando estipulado que esto no es de manera estática dado que varía a lo largo de la vida dado al desarrollo de nuestras habilidades interpersonales. Es decir que su teoría se basa en el ofrecimiento más allá de lo intelectual y que el éxito se mide por medio de la inteligencia emocional. Daniel nos estipula que de nada sirve un cerebro brillante si no comprendemos nuestras emociones ni las de los demás.

Goleman destaca la importancia de instruir a los más pequeños del hogar por medio de sus enfoques y su teoría, esto no solo es lo que se instruye en casa si no lo que se imparte en las instituciones, para poder lograr esto se debe a la voluntad de nuestra consciencia, hoy en día hay encontramos cursos, libros, revistas, seminarios, taller, entre otros en donde nos podemos formar en estos temas.

**Prueba De Inteligencia Emocional De Daniel Goleman.** Goleman para medir el nivel de IE opto por crear una prueba de 68 preguntas relacionado con las áreas de nuestra vida y de nuestra cotidianidad que se pueden ver como reflejo en la resolución de esta, y como virtud se puede realizar por cualquier persona dado que es de análisis sencillo.

Esta prueba contiene donde se da respuesta a ello con puntajes de 1 a 5, siento 1 totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo (psicologia-online.com). (Véase anexo 1 figuras 3, 4, 5, 6 y 7)

Como análisis de esto al detectar lo que hay más allá de cómo actuar es necesario pedir ayuda cuando sea necesaria por muy insignificativo que parezca, poder ampliar nuestro lenguaje emocional de esta manera ser más concretos y poder hallar la ayuda adecuada.

Como ampliar ese lenguaje:

- Controlando desde como piensas hasta tus acciones producto de ello.
- Analiza la manera de actuar de los demás para entender que todas las personas vemos la vida de manera diferente
- Tus emociones deben ser expresadas
- La automotivación siempre será una excelente ayuda para lograr la felicidad

**Otras Ventajas De La Inteligencia Emocional.** Estas son otras ventajas de la IE, pero en este caso son dadas por Daniel Goleman:

- Mayor productividad

Las habilidades puestas en práctica, es decir, mejor desarrolladas tienen como resultado más eficiencia dado que nuestros hábitos se moldean de esta manera estarían potenciando su productividad a mejores niveles a comparación de aquellos que no lo dominan suelen estar envueltos en conflictos desde lo interno hasta lo social.

- Optimiza el aprendizaje

Daniel afirma que las tensiones interfieren en el aprendizaje, pero así mismo resalta el avanzar a pesar de los fracasos.

- Mejor calidad de vida

Las relaciones presentan factores de pérdida o desvinculación afectiva lo que se empieza a tornar toxico como producto de esto es la aparición de algunas enfermedades emocionales, resultado de esto es prioridad manejar esos sentimientos negativos para no tener efectos dañinos en nuestra vida que puedan llegar a tornarse dañinos en nuestro historial clínico.

- Enriquece nuestra vida social

Un beneficio de la IE es la capacidad de relación con las emociones personales e interpersonales para expresarlos de manera correcta y oportuna una ventaja a futuro de esta es vínculos afectivos sanos para nuestra vida y la salud.

**Las Dimensiones Que Conforman La Inteligencia Emocional Según Daniel Goleman.** Goleman lo define dentro de la inteligencia emocional en 4 dimensiones:

- Autoconocimiento emocional

El autoconocimiento emocional se puede describir con 2 simples palabras, “Conocer y discriminar”. el autoconocimiento emocional se puede definir como la capacidad de conocer a la profundidad los sentimientos de las demás personas y a sí mismo. Otra herramienta del autoconocimiento emocional es saber etiquetar las emociones y discriminarlas para así tener un mejor análisis de estas, con la intención de tener los sentimientos más desarrollados y poder tener una mejor inteligencia emocional respecto a situaciones conflictivas.

- Automotivación

Es la manera como se ven nuestras prioridades dado que se convierten en el horizonte de nuestras proyecciones al centrarnos en ellos con perseverancia y eficiencia para sobre llevar las dificultades que se no se van presentando en nuestro diario vivir y ver el lado positivo de las situaciones sin olvidar que existen momentos difíciles que nos puede desalentar, pero debemos saber que el único que nos puede ayudar en esas situaciones es uno mismo.

- Empatía

La empatía es un sentimiento afectivo que no solo sienten los humanos también pueden ser empáticos los animales hacia otros animales de su especie o de otra especie. Al momento de ser empático no existe impedimento de edad, raza, género o



incluso si es un ser viviente o no puesto que también se puede ser empático hacia objetos inanimados tales como las caricaturas. Al momento de ser empático se recurre a ponerse en el lugar de la otra persona, animal u objeto y así mismo comprender la situación por la cual está pasando y/o sintiendo de esta manera podemos tener más cercanía con ellos creando lazos afectivos. Según Goleman las personas que tienen facilidad para empatizar suelen ser aquellas que tienen mejores habilidades en su inteligencia emocional, dado que va más allá de las palabras.

- Habilidades sociales

Las habilidades sociales son dadas desde la capacidad de actuar frente a los demás demostrando asertivamente sus sentimientos y palabras con la intención de expresarse de acuerdo con las circunstancias, vivencias, actitudes, entre otras cosas llegando así a las demás personas sin llegar a reducir o poner en duda su criterio de disfrutar la vida o de una u otra manera el vivirla.

### **Otras Teorías Anteriores.**

- Edward L. Thorndike en el año 1920

Él lo llamo inteligencia social como la destreza de comprender a los demás.

- David Wechsler en el año 1940

Especifico que ninguna prueba podrías demostrar y analizar las emociones.

- Howard Gardner

Fue la persona de poner las primeras bases de la considerada séptima inteligencia más conocida como inteligencia de las emociones.

- Wayne Payne en el año 1985

Formula una tesis para su doctorado del estudio de las emociones el cual tenía como título “Un emocional”, esto se dio 10 años antes de Daniel Goleman.

## Marco Legal

El presente marco legal contiene resoluciones, normas, decretos, entre otros a nivel nacional. Se hablan de manera específica sobre las Normas Técnicas Colombianas, así como de manera precisa se hablan de las resoluciones:

- Resolución número 0498 del 26 de abril 2020
- Resolución número 385 del 12 de marzo 2020

Se mencionan los decretos:

- Decreto número 3272 del 2 de septiembre 2008
- Decreto número 1299 del 10 de noviembre 2006

También se menciona la seguridad social estandarizada en el país de Colombia, además de los inicios de un sistema de protección a la ciudadanía en España e Inglaterra, también de la protección del trabajador en Francia dado el reglamento de Colbert, proyecto de pensiones, protección social en Alemania, el origen de la Seguridad Social en el continente norteamericano y la seguridad social en América.

### ***Resolución Número 0498 Del 26 De Abril 2020***

Esta resolución va conforme a lo establecido en el decreto 210 del 2003 la cual fórmula adopta, dirige y coordina las políticas en el área de Evolución de la ciudadanía del país, tiene en cuenta la rivalidad, competitividad y cohesión al igual que su desarrollo en la industria y las pymes. Está también actúa en la planificación

de la política de proyectos como los programas de evolución económica, así como en lo social, en su inserción en el mercado internacional. Además de esto coordina semejante a la ejecución de planes y programas con entidades territoriales para atesorar, cooperar en su asistencia técnica.

### ***Resolución Número 385 Del 12 De Marzo 2020***

En esta resolución el Ministerio de salud difundió informativamente el origen de un desastre de naturaleza sanitaria con el fin de gestionar y coordinar la difusión del COVID-19, este tendría repercusión en el mercado laboral dado que la cantidad de empleo disminuiría, así como la calidad de salarios y el acceso a prestaciones sociales además se tendrían otros efectos secundarios frente a las consecuencias adversas.

Dado a los nuevos brotes del Covid-19 aumento el índice de desempleados a la cifra de 188 millones de desempleados en el 2019, se fuerza al estado a tomar medidas para cuidar a los empleados y sus núcleos familiares. En sus artículos se expanden los protocolos e instrucciones de bioseguridad para la propagación del virus y su cumplimiento, así como los subsectores de manufactura con sus respectivas cadenas.

### ***Decreto Número 3272 Del 2 De Septiembre 2008***

En este decreto al presidente de la República se le adjudica el poder para modificar temporalmente los aranceles de las aduanas colombianas, comité de asuntos aduaneros y de Comercio Exterior. Por otro lado, la ley séptima de 1991 facilita al Gobierno nacional para expandir normas que regulan el comercio exterior otorgando la posibilidad de adoptar transitoriamente mecanismos que permitan superar coyunturas externas e

internas adversas al interés comercial, también contiene la descripción de la subpartida arancelaria por parte del comité donde se establece un gravamen del 20% al 40% con precios establecidos por el incoterm free on board (FOB) iguales o superiores para las importaciones del sector de calzado estas no aplican las que son originadas de las naciones donde Colombia tenga asociaciones de libre comercio.

### ***Decreto Número 1299 Del 10 De Noviembre 2006***

En este decreto resalta lo respectivo en el registro único tributario donde estipula que su patrimonio no sea superior de ochenta millones de pesos de esta manera se puede lograr por medio de autorizaciones para ser importador donde especifique todos sus datos personales, actividades económicas e incluso las subpartidas arancelarias (Sistema Único de Información Normativa, 2008). Para poder realizar esto debe cumplir ciertos parámetros los más importantes es encontrarse en Colombia de manera legal, estar atestiguado toda su documentación legal ya sea persona jurídica certificándose como comerciante con ayuda del registro mercantil, por otro lado su esa persona natural certificarse por medio de la cámara de comercio esta solicitud se debe enviar antes de la solicitud con 30 días de antelación, esto se debe manifestar bajo la gravedad de juramento dado que al incumplir esto se convierte en una pena durante un máximo lapso de 5 años. También no contar con deudas y esto lo certifica con la DIAN, la única condición a diferencia de esto es que se encuentre en común acuerdo para la realización de pagos de manera vigente. (Sistema Único de Información Normativa, 2008). Toda esta autorización como importador de material textil contara con vigencia de un año.

### ***Seguridad social aplicada en Colombia***

Esta seguridad fue creada con la intención de tener en cuenta las necesidades de la sociedad, este proceso proviene de Europa, en Colombia se conoce como la disposición hacia las personas, pero antes de que apareciera esto fue así se conocía como advertencia de manera unificada. (Gómez Rodríguez & Rojas Molano, 2019).

### ***Protección del trabajador – Francia.***

Se evidencia en el reglamento de Colbert del año 1709 de proteger al trabajador de los riesgos laborales esto se empieza a dar de manera obligatoria. Por otro lado se encuentra el proyecto de pensiones para los trabajadores que contaran más de 25 años en la empresa donde su vitalidad se ve disminuida significativamente buscando mejor su calidad de vida en sus últimos años, los maravillosos años dorados también donde se les garantizaba mejores condiciones. La protección en Alemania no paso por alto dado que este país también adaptó el método de Colbert adaptándolo a su conveniencia. Por otro lado, se encuentra el cubrimiento de las contingencias de parafiscales, seguridad y prestaciones sociales. Por otro lado, en Norteamérica se impartió la participación en estos sistemas a los trabajadores independientes.

**Reglamento de Colbert.** De manera obligatoria desde el año 1709 el trabajador da una parte de su salario para la salud y aporta también para los accidentes de esta manera busca resguardarse de inconvenientes en las jornadas laborales y en sus respectivas consecuencias. **(Gómez Rodríguez & Rojas Molano, 2019).**

**Proyecto De Pensiones.** Con respecto a las pensiones tuvo mayor cobertura dado que garantizaba a los trabajadores los cuales hubieran laborado por lo menos veinticinco años demostrando que con esa actividad laboral su salud se viera expuesta

de tal manera no contara con la vitalidad suficiente para obtener recursos financieros, esto se vio presentado en el año 1973.

### ***Protección Social En Alemania***

Cuando el modelo Colbert funciono en Alemania se adaptó perfeccionando el sistema implicado por parte del trabajador ya que no solo se modificó si avanza a la incluyó la participación del empleador como aportante en el sistema; con el fin de “Cajas de Socorro Mutuos” (Gómez Rodríguez & Rojas Molano, 2019). Para que esto tuviera sentido legal debía existir un reglamento que lo estipule dando como resultado un contrato con los requisitos mínimos, beneficios, obligaciones y de tal manera ofreciera derechos al momento de pertenecer a las empresas. Esto cuenta con cinco características:

- Obliga al empleador la protección de sus trabajadores durante la vigencia de su contrato laboral.
- Se deben tambien estipular las no participaciones de los riesgos dados.
- De acuerdo con el gobierno se impartió socialmente y esto es conocido como la aportación bipartita.
- Es llamado subvención del estado donde se entre laza por el compromiso de los recursos por medio de la administración de los mismo para que sea efectivo para todas las partes interesadas donde se brinda atención integral.

### ***Nacimiento De La Seguridad Social En Norteamérica***

En los años 1935 en los países EE UU y Canadá se promulgo la Social Security Act (Gómez Rodríguez & Rojas Molano, 2019).

Tambien en esto se dio gracias al servicio social que garantiza las condiciones de subsistencia (Gómez Rodríguez & Rojas Molano, 2019).

### ***Seguridad Social En América***

En Colombia esta seguridad se viene dando desde las constituciones políticas de 1886 y de 1991 hasta lo hoy conocido como la ley 100 del año 1993 que cubre a los trabajadores y a sus familias. La ley 100 de 1993 es el pilar de la seguridad social brinda un servicio eficiente para todos los ciudadanos para de esta manera garantizar la calidad de vida de estos protegiendo sus derechos, también cabe recalcar lo esencial que es el nacimiento de la ley 797 del año 2003 que mejora el sistema pensional creado a partir de la anterior ley mencionada, lo más importante a resaltar en esto (Gómez Rodríguez & Rojas Molano, 2019). Esta ley trabaja de manera coordinada con las entidades que tienen acceso a las personas naturales garantizando un mejor estilo de vida de acuerdo con su dignidad humana, esta ley establece un sistema general tanto de pensiones como su respectiva seguridad social también en la salud, los riesgos profesionales y sus servicios complementarios. Un beneficio de esta ley es garantizar las prestaciones tanto económicas como lo son la de salud a los trabajadores certificando la afiliación en los sistemas de acuerdo con la cobertura poblacional y la prestación de servicios de estos. Y de manera obligatoria a los trabajadores independientes donde estos tendrán el derecho al pago de esto dado que la inscripción en este sistema implica aportar según lo establecido. Por otro lado se tienen sus desventajas como lo son el aumento de tuteladas el atraso a la IPS pública, un considerable aumento en el monopolio de la póliza soat, el desarrollo científico se vería afectado, aumento en la desnutrición infantil, entre otros. (Gómez Rodríguez & Rojas Molano, 2019).

## **Marco Conceptual**

En esta sección está dividida por la investigación dado para que cualquier persona sin importar sexo, raza, credo, opinión política o filosófica comprenda de manera óptima.

### ***Pymes***

Este término hace referencia a las empresas microempresas, pequeñas y medianas (pyme) donde (Véase anexo 1 figura 8)

### ***Encuestas***

Es un instrumento que contiene un conjunto de preguntas e interrogantes estandarizados que se le hace a una muestra representativa de grupos sociales o grupos más amplios utilizando procedimientos con el propósito de obtener cuantitativamente y/o cualitativamente diversas características objetivas y subjetivas de los grupos sociales para comprender el estado de las opiniones o puntos que se vean afectados. (Que es una encuesta)

Es necesario aclarar que este método de recolección de datos no es del todo preciso al momento de estimar parámetros de la población a encuestar, dado que se encontrarían con márgenes de error y/o posibilidad determinada.

## **Pasos De La Realización De La Encuesta.**

Figura 1. Pasos de la realización de la encuesta



| Paso                         | Concepto  |
|------------------------------|---|
| Definir el objetivo          | Al momento de estipular el centro de la investigación se deben concretar las variables de la investigación, esto va desde la base del proyecto que involucra la formulación de una pregunta problema o un análisis detallado de este por medio de un procedimiento que refleje resultados cualitativos y/o cuantitativos. |
| Formulación del cuestionario | Este paso debe ser revisado, analizado y estudiado de manera cautelosa convirtiéndose en la investigación, esto debe ser revisado antes de darlo a conocer al público que queremos encuestar.   |
| Trabajo de campo             | Esta fase es la más extensa dentro de todo el cronograma de la investigación, consiste en la producción, organización y estructuración de informes y estadísticas recopiladas de cuestionarios realizados a personas cuyas características, condiciones y atributos están alineadas un perfil preestablecido.             |
| Análisis de resultados       | Durante la aplicación de los cuestionarios son ponderados, tabulados y codificados de manera sistemática, para así traducirlos y sintetizarlos a través de informes, estadísticas o puntos de referencia que acrediten, diversifiquen o redefinan la investigación actual y/o futuras investigaciones.                    |

Fuente. Elaboración propia

**Tipos de encuestas.** Las encuestas se clasifican en función de variables como el contexto de aplicación, la naturaleza de los datos, la modalidad de estructuración de las preguntas y los esquemas que regulan la forma de obtener la información. En base a esta premisa, a continuación, se presenta la clasificación de las encuestas:

- Encuestas exhaustivas y parciales
- Encuestas directas e indirectas
- Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión

### ***Cuestionario***

El cuestionario es un informe configurado por un sistema de preguntas que deben estar diseñadas de forma analítica, estratégica y organizada, secuenciada y estructurada, en función de una planificación preestablecida, con el objetivo de que sus respuestas suministren la información la investigación pretende extraer. En ese sentido,

es el conjunto de preguntas sobre un hecho, situación, problema, aspectos, entre otros donde son contestados por una muestra seleccionada además este instrumento tiene como finalidad la adquisición de datos los cuáles serán utilizados dentro de la investigación. Al momento de hacer el cuestionario este no debe ser de manera arrebatada dado que esta es parte fundamental en el proceso propuesto y la herramienta con la cual se tomarán los datos, se escoge de manera aleatoria a la persona que se va a encuestar para evitar escoger un tipo específico de población y así manipular los datos a menos de que el cuestionario sea dirigido a un sector o tipo de persona en específico.

Este cuestionario se logra exhibir bajo representaciones (véase más concreto en el anexo 2)

- Cuestionario individual
- Cuestionario-lista
- Escalas sociométricas

**Tipos de preguntas.** Con la finalidad de recolectar datos, el cuestionario puede estandarizar un sistema de diferentes tipos de preguntas que estarán naturalizadas a través de la información que esté planificando extraer:

- Preguntas Cerradas
- Preguntas Abiertas
- Preguntas Directas
- Preguntas Indirectas
- Preguntas Retoricas
- Preguntas Reflexivas
- Preguntas Capciosas

### **Clasificación En Función Del Contenido.**

(véase a profundidad en el anexo 2)

- Identificación.
- Hecho.
- Acción
- Información.
- Intención
- Opinión
- Filtro
- Trampa o control
- Introducción o rompe hielos
- Muelle, colchón o amortiguadoras
- Batería
- Embudo

### **Manejo de los cuestionarios**

(véase a más profundidad en el anexo 2)

- Codificación
- Comprobación
- Elaboración

Existen varios métodos de los que se destacan:

- Manual
- Maquinas tabuladoras
- Equipos electrónicos

- Control de resultados
- Divulgación de los resultados
- Preparación del cuestionario
- Formulación de la hipótesis
- Determinación de las variables
- Planificación del contenido del cuestionario
- Redacción de preguntas

### ***Entrevistas***

Es una permuta de opiniones, ideas y conocimientos que se da a través de una conversación fluida entre dos o más personas de un determinado tema, este tema es igual de importante y/o fundamental, así como la construcción de la encuesta y su respectivo cuestionario, como ventaja de esto se puede analizar la realidad del momento dado que se pueden evaluar comportamientos del entrevistado, pero sobre todo sus respuestas tal cual como las interpreta. Este método no deja vacíos o temas incompletos al momento de realizarse dado que no deja ambigüedades al momento de ser contestado. Hay dos métodos de empleo al realizar este método uno es desde la elaboración del cuestionario de la encuesta y el otro método es en base a la respuesta del método anteriormente mencionado. Existen diferentes tipos de entrevista, pero se destacan las laborales, periodísticas, clínicas, académicas, entre otros, pero hay que resaltar que estas son elaboradas de manera específica por el entrevistador dado que él formulario y/o cuestionario de acuerdo con sus necesidades para así recolectar la información necesaria para la investigación. De este método de investigación comúnmente usado se destacan roles al momento de realizarse:

### **Roles.**

- Entrevistador/Encuestador

Es la persona encargada de realizar el cuestionario de manera presencial, además es quien dirige en su totalidad los diferentes tipos de entrevistas y también tiene la tarea de guiar en las respuestas al encuestado/entrevistado sin influir las respuestas de alguna manera a este mismo. (Equipo editorial, 2020)

- Entrevistado/Encuestador

Es la persona que responde de manera voluntaria la encuesta/entrevista dando su punto de vista sincero y de primera mano sobre un tema determinado, además es la fuente principal de información que se obtiene y así poder ser beneficioso para la investigación. (Equipo editorial, 2020)

### ***Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)***

Es un método de análisis SWOT que permite analizar a la empresa desde varias esferas organizacionales, administrativas, comerciales y tecnológicas, tanto desde la óptica que es delineada de interior hasta lo exterior, de esta forma es posible revisar sistemáticamente a la organización de la manera neutral e imparcial y así evaluarla. En perspectiva, este método se convierte en una práctica administrativa donde de forma gráfica e ilustrativa es posible hacer un diagnóstico de las condiciones de sus sistemas, estándares, normativas, principios y tecnologías (H, 27). Con esta información sistemática de las áreas que definen la empresa se pueden aplicar programas de innovación derivadas de la planificación estratégica a corto mediano y largo plazo. Así, en este ecosistema de evolución empresarial, todos estos pilares estratégicos le van a conferir a los administrativos y gerentes la suficiente información para inducir al proceso

de toma de decisiones gracias a su amplia factibilidad, diagnosticando lo que se pueda potencializar, perfeccionar y optimizar de la empresa.

La matriz DOFA es un acrónimo donde sus siglas en español vienen de las iniciales de las variantes (véase figura 9)

**Debilidades.** Al momento de tener claro lo que somos competentes, sobre todo lo que no, de esta manera evitamos riesgos que luego no se puedan asumir, al conocer cuáles son estos puntos sabremos que debemos optimizar. (Gerencie, 2021). En las debilidades se formulan preguntas como: ¿En qué es posible perfeccionar los procesos, mecanismos y sistemas de la empresa? ¿De cuáles es posible prescindir? ¿Qué aspectos negativos se han detectado en el análisis y estimación de la esfera comercial como el mercado y los clientes? ¿Por qué hay déficit en las finanzas de la organización o por qué las ventas se están reduciendo? ¿En qué áreas de la empresa hace falta más formación? ¿Qué cualidades poseen los competidores que superen las diferentes áreas de nuestra empresa y de qué manera están incidiendo en nuestras actividades?

**Oportunidades.** Al tener claro esta sección sabemos hacia donde encaminar nuestros productos, servicios, recursos, esfuerzos, entre otros antes que desaparezcan o que estos sean aprovechados por la competencia. Los negocios que no identifican las oportunidades tienen más índices de fracaso/hundimiento. (Gerencie, 2021). En las oportunidades se formulan preguntas como: ¿Cuáles son las tendencias del ecosistema comercial que están beneficiando a la empresa? ¿Qué innovaciones en materia de tecnología pueden elevar los niveles de optimización de la empresa? ¿Qué modelos de acción se deberían aplicar en la empresa y que los demás competidores ya lo hayan realizado? ¿Qué serie de sucesos podrían elevar los niveles de difusión de la marca de la compañía? ¿Qué actitudes, tendencias y reacciones se están gestando en el público

al visibilizar la empresa? ¿Qué aspectos potencialmente fuertes de la empresa se pueden optimizar en toda su plenitud?

**Fortalezas.** Gracias a esto se delinear mejores objetivos con metas específicas encaminar para reestructurar esos detallitos que le hacen falta a la empresa. Cundo esto se deja claro el desempeño de la empresa se ve beneficiada al momento de explorarlas. (Gerencie, 2021). En las fortalezas se formulan preguntas como: ¿En qué aspectos la compañía se resalta de las demás por su magistralidad y excelencia? ¿Qué acciones se están realizando que en la empresa que sean catalogadas como factores de ventaja sobre la competencia? ¿Cuáles son los coeficientes, variables o factores que le confieren a la compañía la posibilidad de evolucionar y desarrollarse? ¿Cuáles son las fórmulas de valor que le confieren exclusividad, prestigio y sofisticación a la empresa? ¿En qué condiciones está la dimensión financiera de nuestra empresa? ¿Qué fortalezas percibe la competencia y los demás Stakeholders en la compañía?

**Amenazas.** Concluyendo esta sección si se quiere mantener en pie la empresa se debe identificar las amenazas a tiempo para dar las medidas preventivas y así minimizar sus consecuencias, dado que si no se hace llegara una competencia que si tenga estipulado esto sin dar oportunidades de actuar con efectividad antes estos sucesos dado que no se encontraba preparado para esto. (Gerencie, 2021). En las amenazas se formulan preguntas como: ¿En qué condiciones están los diferentes segmentos de la esfera comercial? ¿Qué innovaciones y estrategias está ejecutando la empresa? ¿Existe alguna fisura en la compañía que pueda llegar a convertir en un catalizador de condiciones negativas? ¿Hay alguna variación o modificación significativa en las

parámetros y mecanismos de sofisticación en la calidad del catálogo de los productos?  
¿Qué deficiencias y fisuras se está exponiendo la empresa actualmente? ¿De qué  
manera inciden las decisiones, políticas, normativas y estándares gubernamentales?

**Para Que Sirve.** Permite realizar un diagnóstico real de la empresa ayudando a  
tomar decisiones y con esto se puede saber que darle acompañamiento a las secciones  
que la empresa lo necesita, gracias a la visión completa y efectiva. **(Gerencie, 2021)**  
(véase anexo 1 figura 10)

### ***Análisis Estadísticos***

Es conocido como el proceso para interpretar datos numéricos de manera práctica y  
sencilla que se encuentra a la disposición de las personas para la toma de la decisión en  
especial para las empresas y/o negocios; todo esto se realiza por medio operaciones  
estadísticas su principal propósito es el estudio numérico bajo el tema financiero.  
Facilitando la transformación de datos se información de manera estratégica. Hoy en día  
se conoce el avance de estos como un instrumento necesario para tomar decisiones  
racionales el cual usa las empresas para ser más competitivas en el mercado  
adquiriendo un gran valor en el transcurso de tiempo.

**Tipo De Análisis Estadísticos.** Se encuentra varios tipos de análisis típicos de  
los cuales se destaca según su objetivo y su número de variable (véase anexo 1 figura  
11).

### **Cómo Realizar Un Análisis Estadístico De Datos.**

(Véase anexo 1 figura 12)



## Herramientas De Análisis Estadísticos

- SPSS (IBM)

Se utiliza para compilar datos estadísticos con el fin de estudiar el comportamiento humano, no importa el tamaño lo complejidad.

- R

Es un paquete libre que usado para el procesamiento de datos que se encuentra en diferentes aplicaciones investigando del comportamiento humano y también en otras áreas.

- MATLAB

Es conocido por su lenguaje de programación el cual es usado especialmente por ingenieros, científicos o personal capacitado, es una plataforma analítica que es usado como herramienta, aunque el manejo de este puede llegar a ser complicado.

- SAS

Principal ventaja es la interfaz gráfica brinda a los usuarios facilidad especialmente para análisis complejos pero su codificación puede llegar a ser un problema sino sabes del tema.

- Microsoft Excel

Es el programa más sencillo de usar, también el más conocido dado que en este se puede visualizar los datos y revisar estadísticas de manera sencilla.

## Medidas Principales Del Análisis Estadístico.

- Media aritmética

Es conocido por su utilidad para definir las líneas de tendencias de la muestra de información seleccionada.

- **Desviación estándar**

Es la métrica de dispersión de información que giran alrededor de su promedio, la desviación estándar se destacan dos tipos:

1. Desviación estándar alta está significa que sus datos se distribuyen ampliamente desde la media.

2. Desviación estándar baja esto significa que sus datos ya línea con la media esencial para definir eficientemente la inspección de los diferentes aspectos seleccionados.

- Regresión es la relación de las variables dependientes e independientes, por lo general se gráfica, también se designó las relaciones entre dos ya sea de manera fuerte o débil.
- Cantidad de la muestra y seleccionar un sistema de información como soporte el trabajo no siempre es necesario recopilar toda la información sino se selecciona una parte suficiente de acuerdo con el sector que se quiera analizar esto se puede realizar por métodos de proporción y desviación estándar.
- Pruebas de hipótesis es conocido como prueba de evaluación como premisa del conjunto de datos de la población, es analizado por medio estadísticas que es considerado como el resultado de una prueba significativa dado que los resultados no pueden ser adquiridos por casualidad.

### ***Asoinducals***

Es la asociación de industriales de calzado y similares, Nit: 8049981461, fue creada de Bucaramanga el 28 de septiembre en el año 1998, su función principal de agrupar el gremio de trabajadores y empresarios de calzado. Se encuentra actualmente ubicado en la calle 51 A número 16-05, esta es una organización sin ánimo de lucro. Su presidente es Wilson Gamboa Meza (Empresite Colombia - Buscador de Empresas y Negocios de Colombia). Cuenta con exposiciones las cuales se han realizado en el centro de convenciones Neomundo este se encuentra en la ciudad de los parques y es apoyado por sus convenios. Asoinducals ha logrado llegar a acuerdos con sujetos naturales y / o jurídicos públicos o privados, entre los que se destacan: la Alcaldía de Bucaramanga, el Gobierno de Santander y el Concurso Nacional de Belleza. (Wikipedia, 2021)

### **Diferencia Entre Economía Circular Y Lineal.**

- Economía lineal

La economía lineal es el modelo teórico que tradicionalmente se emplea con la finalidad de diseñar y desarrollar productos en cuyos procesos se destilan materias primas, se diseña y luego se disgrega sin ponderar previamente los efectos ecológicos y ambientales. Esta modalidad de economía le da énfasis la eficacia práctica de la economía, prescindiendo así de la sostenibilidad empresarial, debido a que los insumos, artefactos y materiales se diseñan con el objetivo de ser explotados y eventualmente desechados. (S, 2021) (véase anexo 1 figura 14)

- Economía circular

La economía circular es la encargada de devolver los residuos a la cadena de producción con el fin de tener cero desperdicios, este tipo de economía se lleva de la

mano con el desarrollo medio ambiental porque indirectamente al intentar producir cero desperdicios ayuda a no haber residuos contaminantes para el medio ambiente y así reducir también la extracción de la materia prima. (véase anexo 1 figura 15)

### **Beneficios De La Economía Circular.**

Estos son los aprovechamientos óptimos más conocidos:

- Alguno de los beneficios que trae la economía circular es la reducción de los costos ya sea por materia prima reutilizada o reducir costos para manejos de residuos
- Ayuda también al mejoramiento medio ambiental y así lograr realizar fielmente los lineamientos legislativos hacia las empresas.
- Ayuda a reducir la marca de carbono

### **Principios.**

- Rediseñar

Este proceso va enfocado hacia los productos específicamente en su producción los cuales consumen la menor cantidad de recursos primos alargando de esta manera su utilidad protegiendo de esta manera el medio ambiente y su entorno. (véase anexo 1 figura 16)

- Reduciendo de recursos

Hábitos más sostenibles, evitando la reproducción de estos y su impacto en el medio ambiental.

- Reutilizar

Utilidad de los productos extendiendo su duración de vida.

- Reparar

Los materiales en los procesos cuando se solían dañar se procedían a reemplazar, pero esto genera el uso de nuevos recursos, combustibles, entre otros generando escasez en los residuos al ecosistema.

- Renovar

Restaurar objetos para una nueva utilización.

- Reciclar

Gestión de recursos los cuales se puedan utilizar como recurso para un nuevo proceso.

- Recuperar

Darle una segunda oportunidad a un producto que se creía dañado o defectuoso.

### ***Gestión Ambiental***

Es un proceso creado con la intención de poder mitigar los problemas medio ambientales producidos de manera directa o indirecta. Esta es una estrategia creada con la finalidad de ayudar al medio ambiente tanto en la conservación o el cuidado de esta, todo esto con el fin de minimizar los cambios ambientales de las últimas épocas e intentar revertir el cambio climático venidero. (Acosta, 2019)

#### **Diferentes Conceptos.**

- Medio ambiente

Conjunto de ecosistemas en los que las entidades realizan sus actividades.  
(véase anexo 1, figura 16)

- Aspectos ambientales

Componentes de los modelos de acción, las secuencias de los procesos, insumos y/o servicios de una entidad que realiza sus actividades en un respectivo entorno o ecosistema. (véase anexo 1, figura 17)

- Aspecto ambiental

Componente de las actividades, productos o servicios de una entidad que se relaciona con su respectivo entorno o ecosistema. (véase anexo 1, figura 18)

- Impacto ambiental

Modificaciones positivas o negativas en el ecosistema o entorno debido al comportamiento de los diferentes aspectos ambientales que definen a una organización. (véase anexo 1, figura 19)

- Condición ambiental

Condición o factor del ecosistema o el entorno que está configurado en algún lapso puntual que delinea el tiempo. (véase anexo 1, figura 20)

- Desempeño ambiental

Rendimiento vinculado con la administración y gerencia de los diferentes componentes ambientales. (véase anexo 1, figura 21)

- Ciclo de vida

Fases secuenciales e interconectadas que están ligadas a un sistema de insumos, tanto desde la formación de la materia prima o su cristalización a través de materiales y mecanismos naturales, que al final llegan a la finalización de su longevidad. (véase anexo 1, figuras 22 y 23)

- **Prevención de la contaminación**

Empleo de operaciones, mecanismos, estrategias, materiales, insumos, servicios o sustancias para prevenir, mitigar o gerenciar la gestación, emisión o deslizamiento de toda naturaleza de residuos o contaminantes potencialmente nocivos. (véase anexo 1, figura 24)

- **Ecosistemas**

Conjunto de organismos que habitan en una zona determinada y están en un equilibrio dinámico con el medio físico. (véase anexo 1, figura 25)

- **Agente contaminante**

Sustancias extrañas que provocan la contaminación atmosférica. (véase anexo 1, figura 26)

- **Biodiversidad**

Diversidad en las diferentes especies o géneros de seres que coexisten en la naturaleza. (véase anexo 1, figura 27)

### **Requisitos Para Que Sea Certificable.**

Esto se ve definido por medio de las normas ISO las cuales son (véase anexo 1 figura 30)

Entre las ISO anteriormente mencionada daré mayor énfasis en la ISO 14002 la cual habla del sistema de Gestión Ambiental que habla de las pautas sobre los aspectos especiales que tiene relación con las pequeñas y medianas empresas.

### ***Sostenibilidad ambiental***

Primero que todos se deben tener claro dos conceptos para comprender que es sostenibilidad ambiental los cuales son:

- Que es el ambiente

Es aquello que todo lo que nos rodea en la cotidianidad.

- Que es la sostenibilidad

Es la capacidad de tener un desarrollo común y asegurado a las necesidades sin estar afectando a las demás personas o a las futuras personas, es como un ciclo donde todo vuelve al comienzo sin afectar a los demás durante su paso (Wiese, 2021). La sostenibilidad también es conocido como futuro común para todos la cual busca dar soluciones a los problemas que puedan aparecer al momento de realizar cualquier tipo de actividad, pero en este caso a problemas medio ambientales. (¿Qué es la sostenibilidad? | ACCIONA, 2016) (véase anexo 1 figuras 31, 32 y 33)

**Ventajas.** Una de las mayores ventajas que da la sostenibilidad ambiental es la reducción de costos, debido a que se intenta optimizar al máximo el uso de todos los recursos que se posee con el fin de no causar desperdicios innecesarios. Un factor indirecto que tiene la sostenibilidad ambiental. (véase anexo 1 figura 34)

### **Mandamientos De La Sostenibilidad Ambiental.**

(véase anexo 1 figura 35)



**Sostenibilidad en el día a día.** Para el medio ambiente brinda importancia hasta lo más mínimo que se haga a favor del entorno y también para la parte económica, un ejemplo de esto sería las bombillas (véase anexo 1 figura 36)

**Consejos Para Ser Sostenible En Casa.**

(Véase anexo 1 figura 37)

**Marco Ambiental**

***Gestión ambiental***

**Ley 99 de 1993.** Esta ley se define en su artículo número 3, el cual tiene énfasis en el desarrollo sostenible al traslado económico como eficacia de vida sin deteriorar el medio ambiente tanto para presentes y futuras generaciones o de tal manera que se utilice solo para beneficio personal (**RED DE DESARROLLO SOSTENIBLE**).

**Familia ISO 14000.** La familia ISO 14000 son normas internacionales de gestión de sistemas ambientales, esta familia se formuló dentro de las primeras normas internacionales con el fin de crear uniformidad en las empresas y brindar ayuda a las organizaciones a realizar esfuerzos a nivel global para la preservación del medio ambiente de manera óptima.

La norma más conocida es la ISO 14001 mencionada de manera genérica en el marco conceptual además de ser siempre la primera opción de implementación de normas medio ambientales esta norma fue estipulada. Además de tener un gran énfasis se compromete con el medio ambiente con ayuda del SGA. Esta norma no contiene requisitos ambientales exceptuando la mejora continua, así como su cumplimiento de la normatividad vigente.

**ISO 14001.** Es proveniente de la familia de las ISO 14000 las cuales resguardan temas medio ambientales. La iso 14001 tiene fecha de publicación desde el año 1996 y está establecida de manera internacional en la gestión medioambiental que se define como el SGA, esto se da de manera voluntaria dada los intereses de la organización, pero en su principal objetivo la prevención de contaminación en apoyo de la preservación ambiental (**Repsol, 2021**).

### ***Beneficios de la 14001***

Trae grandes ventajas al medio ambiente y a la organización tales como:

- Reducción de costes por tratamiento de residuos
- Eficiencia y eficacia ambiental
- Mejora la imagen de la empresa ante el público
- Crear registros históricos de la curva de mejoramiento ambiental de la empresa
- Evita consecuencias legales por no tener reglamento en orden

### **Marco Histórico**

***Estudio realizado en el 2015 por Libardo Carlos Vargas Taborda y Alex Mauricio Ovalle Castiblanco titulado “Pymes manufactureras de la ciudad de Armenia y sus procesos de innovación”***

Este estudio estuvo enfocado en definir los niveles de innovación que existía en las distintas pymes industriales de Armenia, Quindío. Con esta finalidad, se clasificaron las Pymes manufactureras, después se diseñaron y aplicaron unas encuestas que permitieron determinar las condiciones positivas y negativas de los procesos y programas de innovación que se están estandarizando paulatinamente al interior de sus

empresas y la conexión que tienen en base a la NTC 5801. Como resolución de este estudio, se demostró que dichas organizaciones han aplicado programas de innovación, pero, aun así, no están profesionalizados en el área de las normas que el país de Colombia tiene para garantizar un sistema organizativo, administrativo y normativo que esté focalizado a los programas de cambio organizacional y empresarial.

Del análisis de las empresas manufactureras de Armenia se determinó que ellas se basan en la norma NTC 5801 y las actividades de gestión de la I+D+i para conferirle sistematicidad y organización a sus programas de innovación, lo cual los conduce a la optimización de la eficacia práctica de los mismos y de esta forma elevar los niveles de competitividad en la esfera comercial. Generalmente, los administrativos de las Pymes industriales son conscientes de que el desarrollo, evolución y acondicionamiento de innovaciones es indispensable para lograr los objetivos planificados en las diferentes facetas de la esfera comercial en la que interactúan, pero sostienen que es preferible focalizarse más en innovaciones de modalidad incremental que en innovaciones disruptivas debido a las continuas fluctuaciones y dinámicas de las diferentes áreas comerciales y la ausencia de financiación, asesoría profesional e insumos dados por organizaciones estatales o programas gubernamentales. Esto se traduce en que las empresas se centran en aplicar innovaciones direccionadas al diseño y desarrollo de proyectos específicos, los cuales son gestionados en un departamento, área o equipo de trabajo que en simultáneo realiza sus funciones agendadas durante el día, generando así como evidencia final la innovación de lo que desarrolla a través de sus modelos de acción históricos, y prescindiendo la adecuada gestión de estrategias e iniciativas de cambios novedosos que logren diseñar innovadores sistemas, mecanismos, programas o servicios que reflejen efectos óptimos y de desarrollo de valor a esta esfera empresarial.

Se visibiliza en las conclusiones de las encuestas que las empresas direccionan sus recursos, objetivos y proyectos en primer lugar en las innovaciones ligadas a la producción, al producto, en un segundo lugar, a lo industrial, los procesos, y tercero, a lo administrativo, los métodos de gestión. Adicionalmente, las innovaciones focalizadas en los sistemas de ventas se focalizan con las áreas vinculadas directamente y no en relación con todas las áreas de la empresa. En ese sentido, se sintetiza que las Pymes no direccionan sus procesos de innovación en base a ningún modelo administrativo, y esto se hace más tangible cuando los gerentes, directores y administrativos están desinformados a lo que se ha desarrollado durante el transcurso de las décadas a la evolución en los modelos teóricos y aplicativos de la innovación.

***Estudio realizado en 2016 por Mónica García Rubiano y Carlos Forero  
Aponte titulado “calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional  
en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia”***

El objetivo del estudio fue ponderar la relación que existe entre los índices de sofisticación del ambiente laboral y las actitudes hacia las innovaciones organizacionales en base a una muestra de 100 trabajadores públicos que laboran en diferentes entidades de Bogotá. La metodología utilizada fue de enfoque transversal - correlacional a través del empleo de dos métricas: el artefacto de delimitación de innovación organizacional (IMC) y la calidad de vida conceptualizada en empresas. La revisión analítica de la información se diseñó a través del Rho de Spearman. En ese sentido, las conclusiones finales presentan un escenario en el que los objetivos y los programas planificados por las organizaciones son definidos significativamente por los factores de calidad de vida y

los niveles de compromiso con la ejecución de los roles, funciones y asignaciones por parte del personal, y esto incide en la productividad de los empleados y la disposición a aceptar el cambio organizacional.

En la revisión analítica de los resultados se presentó una inclinación favorable en cada uno de los factores y coeficientes ponderados con el IMC. Aun así, hay un sesgo claro de la muestra dirigida hacia los valores más elevados de muestra, y además hay una asimetría y curtosis que presentan una distribución homogénea y no tan sólo una tendencia hacia los valores más elevados. Y para corregir estos sesgos, es necesario un análisis metodológico y técnico sistemático para así definir si la prueba que se ha ejecutado está alineada a los estándares fundamentales de evaluación imparcial. En materia conceptual de las conclusiones finales, se postula que la negativa hacia las innovaciones no sólo puede ser intervenida en base a las condiciones de las funciones y actividades relacionadas a la calidad del ambiente organizacional, sino que una convergencia de factores pueden tratarla positivamente, dando lugar así a fases de elevación exponencial y sin precedentes de la productividad y la eficacia práctica de los roles ejecutados por el personal. En esta secuencia de ideas, el estudio plantea que, así como el cambio organizacional puede ser analizado e investigado desde una variedad de panorámicas ligadas a las conductas, tendencias y modelos de acción organizacionales, la calidad del ambiente laboral y de la vida puede estudiado desde una convergencia de ópticas como la percepción del individuo, lo que le confiere subjetividad al proceso. En base a esta premisa, el cambio organizacional y la calidad del ambiente laboral pueden ser abordados multidimensionalmente, lo que significa estas variables pueden ser afectadas por diversos aspectos que de alguna forma influyen en la percepción del personal.

***Investigación realizada en 2017 por Oscar Armando Molina Mesías Eduar Vidal Gómez titulado “Plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado px-s.a. de la ciudad de Cali”***

El estudio se efectuó en una empresa ubicada en Cali, PX-S, la cual pertenece a la esfera empresarial de la marroquinería, el cuero y el calzado. Esta empresa poseía un elevado posicionamiento en la esfera comercial nacional y con un prestigioso modelo de negocio en el que se caracteriza el liderazgo en la formulación de estrategias de novedosas innovaciones y desarrollos de sus propias matrices para la fabricación de suelas, tacones y plantillas. Sin embargo, en los análisis y revisiones diagnósticas de esta empresa, se percibe diversas deficiencias como la ausencia de una visión integral y holística en la que el desarrollo de innovaciones se extienda no sólo a la sección de producción, sino a todas las áreas empresariales, como en la esfera administrativa, organizacional y la gestión humana. Asimismo, estas deficiencias se hicieron más visibles cuando los escenarios financieros globales fueron negativos, como la coyuntura del dólar. Así, la finalidad de este trabajo fue realizar un análisis diagnóstico de la empresa y formular un plan de direccionamiento estratégico que eleve los niveles comerciales, industriales y organizacionales de la empresa.

Como conclusiones de esta investigación, se sostiene la tesis que las organizaciones deben tener balanceadas todas sus áreas estructurales, para lo cual es fundamental formular, desarrollar y aplicar estrategias no solo ofensivas para posicionarse en la esfera comercial, sino también para ecologizar su ambiente organizacional a través de sistemas administrativos. En el caso de la empresa PX-S, se percibió que, a pesar de los relativos logros de la entidad, esta no se puede consolidar debido a la dinámica global de los negocios, incluso cuando tienen un catálogo de productos exclusivos y magistralmente

diferenciados; esta ausencia de progreso significativo se debe a que las compañías potencialmente competitivas los copia y las perfeccionan drásticamente. En base a estas condiciones negativas, el estudio formuló un plan de Direccionamiento Estratégico participativo que pretende remodelar la filosofía gerencial, los sistemas administrativos, los principios organizacionales y las metodologías industriales, las cuales se programan para ser difundidas a todas las áreas de la empresa, para que así todo el personal tenga acceso a estas innovaciones predefinidas y a través de conversaciones dialécticas e inclusivas se perfeccione la naturaleza de estas innovaciones. Para lograr este objetivo, la investigación sugirió diseñar, perfeccionar y estandarizar un programa integral enfocado en redefinir los estándares de habilidad en la modalidad de competencias laborales, para que así se eleven exponencialmente los niveles de competitividad, productividad y eficacia práctica en las diferentes áreas de gestión. Adicionalmente, se recomendó sistematizar, reestructurar y darle más énfasis a la esfera de la gestión Humana, para elevar significativamente el valor en el capital humano. Una de las matrices más relevantes del estudio fue el estudio de las cinco fuerzas de Porter, esto, según la tesis de la investigación, eleva los niveles de eficacia práctica para la formulación del plan de Direccionamiento estratégico. (véase anexo 1 figura 37)

***Investigación realizada en 2018 por Gustavo Reyes Vilardi y Oscar Peñalosa Bernal, titulado “Estrategias para superar la resistencia al cambio en la implementación de un sistema de gestión de calidad NTC ISO 9001 y de seguridad y salud en el trabajo NTC OHSAS 18001 en Colombia”***

En este año se publicó un artículo en el que se hizo un análisis investigativo de los desafíos que se manifiestan al nivel estructural de la organización y a los individuos al estandarizar las NTC ISO 9001 y NTC OHSAS 18001, en este sentido, se hace un

análisis de las estrategias utilizadas para la transformación a que se exponen las empresas al implementar un sistema de administración de profesionalidad. En esta línea, el fin es explicar y presentar conceptual e ilustrativamente toda una variedad de herramientas administrativas que le hagan frente a este paradigma.

Se presentaron diversas tácticas para disolver la resistencia al cambio, entre otros:

- Recomendar a las organizaciones el cristalizar y oficializar los programas innovadores en modelos disruptivos en los que se contemple resaltar las destrezas, habilidades y métodos profesionales que solicitan los precursores del modelo para fomentar e incentivar el diseño de mecanismos eficaces de liderazgo. Esto implica la contextualización de todos los estándares y sistemas que actúen como el paladín de la perdurabilidad, entre otras palabras, no es suficiente con tener la iniciativa para superar la adversidad sino, consecuentemente, formular un modelo estratégico para elevar la eficacia práctica en el proceso de aplicación de las innovaciones.
- Diseñar programas de concientización individual de cada uno de los integrantes del ambiente organizacional y desarrollar procesos para desfasar o minimizar filosofías inflexibles, distorsiones cognitivas y disfunciones psicológicas de los integrantes que conforman la estructura organizacional; así, con estrategias se pretende elevar los niveles de receptividad y aceptación hacia las innovaciones que se están implementando. Para lograr esto, es indispensable que la intervención de los gerentes, directivos y administrativos sea estratégica, proactiva y prospectiva.
- Estandarizar programas, eventos y sistemas de valores enfocados en la gestión de vínculos de trabajo eficacias, como el manejo de conflictos y la formación de vínculos de trabajos de apoyo, para así elevar los niveles de



comunicación que permita fomentar actitudes positivas que estén destinadas a transformar a la organización y, en consecuencia, a afianzar las posibilidades al éxito de los programas de innovación.

- Reconocer y gestionar los pilares fundamentales como el análisis organizativo, la cohesión, la receptividad integral permitirán una formación de actuaciones estratégicas durante la ejecución del desarrollo organizacional, por lo que es indispensables que las empresas identifiquen esas características y así posicionarlos en los cargos donde más índice de adaptación posean. En base a estas premisas, la satisfacción laboral, que está condicionada a través de procesos de supervisión y el acondicionamiento de la logística y el entorno de trabajo, se vincula positiva y directamente en los niveles de satisfacción individual, organizacional y grupal.
- Identificar la naturaleza de la percepción y el concepto de los trabajadores sobre las diferentes innovaciones que se están implementando en la organización puede traducirse en la gestación de inestimables oportunidades del progreso empresarial, pues se detectan los sofismas, falacias o conjeturas que están difuminando el avance de las innovaciones. A este respecto, la percepción y concepto positivos de los estándares de cambio repercute directamente en la eficacia práctica que tendrá la aplicación de innovaciones organizacionales; esto, en cierto sentido, significa que entre más excelente sea una elevación en la flexibilidad en las diferentes áreas de la empresa.
- Fomentar programas de educación y capacitación permanente en todos los niveles organizacionales, para así sean emprendedores, estratégicos, proactivos y adaptativos, así como en la delegación de roles, funciones y nombramientos. En estos programas es indispensable que sean interactivos y

participativos, esto es, que todos los asistentes puedan exponer que desempeñan. Asimismo, un factor decisivo podría ser el sistema de incentivos y remuneraciones en función de la responsabilidad asignada. En esta secuencia de premisas, se sintetiza que los niveles de disposición de los trabajadores están correlacionados con la percepción de satisfacción y motivación de estos.

- Diseñar métricas que revelen los índices de avance en la implementación de innovaciones empresariales, para así realizar periódicamente un diagnóstico de los progresos de eficacia en materia de receptividad y aplicabilidad en el cambio organizacional. Para lograr esto, es esencial perfeccionar los estándares e iniciativas en la planificación estratégica y esto se hace al integrarla. A este respecto, el liderazgo es decisivo en el éxito de la ejecución de las estrategias derivadas de la planificación estratégica.
- Dirigir el cambio y la evolución del personal hacia el escenario idealizado a través de la identificación de información necesaria, su método y fuente de recopilación, y darle énfasis a la retroinformación.

***Estudio realizado en 2019 por Liesel Acevedo-Gelves y Neida Albornoz-Arias titulado “Capacidad de adaptación en empresas del calzado en el Norte de Santander, Colombia”***

La finalidad de este estudio fue revelar los niveles de potencialidad y profesionalismo en la adaptación de organizaciones de la esfera del calzado, localizadas en Cúcuta, Santander. La metodología de la investigación se hizo en modalidad cuantitativa, descriptiva, transversal y no experimental. Los resultados de estas encuestas se sintetizaron en que las empresas tienen la tendencia de darle exclusivo énfasis a la

rentabilidad a corto plazo, descuidando así la gestación de innovaciones que le confieran más sofisticación al valor de producto o servicio, lo que a largo plazo podría posicionarlos en la esfera comercial y así elevar sus posibilidades empresariales, industriales y tecnológicas. Esto se origina, según la discusión sostenida en el estudio, debido a que existe estandarizada una filosofía gerencial conservadora e inflexible, y que además de eso predominan estilos de gerencia autoritarios, lo que se traduce en una desconexión entre la alta gerencia y el personal, lo que impide la gestación de ideas creativas e ingeniosas que estén inspiradas por diversos ángulos de visión. Como conclusión, la investigación afirma que, en la formulación de innovaciones, es imprescindible la calidad de los productos, así como su diseño, debido a que esto según los indicadores es lo que valora demanda e investiga los diferentes competidores.

Los resultados obtenidos en esta empresa revelaron que la potencialidad de receptividad adaptativa de organizaciones –especialmente las dedicadas al calzado– deben cuantificarse en función de unas métricas definidas por un equipo de dimensiones, las cuales a su vez deben estar configuradas por una variedad de aspectos evaluativos e integran un síntesis de acciones, habilidades y conocimientos que posibilitan determinar los niveles de viabilidad que es para una empresa adaptarse al acceder a la nueva esfera comercial, particularmente en mercados de naturaleza internacional. La adaptación permite inducir a un estado más ideal de competitividad a partir de la evolución de bienes de calidad debido a que los niveles de sofisticación son más elevados en el mercado cada día, en este sentido la calidad es una de las variables que puede elevar la eficacia práctica en las empresas. Asimismo, otro coeficiente que induce a la evolución de mecanismos en las entidades es el ambiente laboral, porque es precisamente lo acondicionado que esté este ecosistema lo que orientará a la

organización en materia de sus programas, iniciativas, sistemas y objetivos. En el caso particular del sector calzado, en el ambiente laboral ha sido complicado tener condiciones ideales debido a factores como el espacio, las horas laborales y acondicionamiento de la logística, lo que incide negativamente en la productividad.

Como conclusiones del estudio, la empresas analizadas evidencian bajos niveles de competitividad que se traslucen en condiciones negativas como: estar focalizados en la rentabilidad financiera a corto plazo y no en el desarrollo de valor a un tiempo relativamente distante; en desenfocarse de los procesos productivos y el marketing a un extenso futuro debido a que no se efectúan investigaciones relacionadas a los clientes para identificar la demanda, preferencias y atracciones del consumidor; en no analizar a otras empresas potencialmente competitivas que poseen productos exclusivos; por desestimar las valoraciones, percepciones y apreciaciones del personal en general en modelos de acción de reformulación estructural, y finalmente, en algunas empresas se evidencias filosofías gerenciales conservadoras, autoritarias e inflexibles que no permiten el avance visionario y prospectivo. Como recomendación a todas estas problemáticas, se sugiere a la gerencia en general a toda la esfera administrativa ser conscientes de los desniveles de competitividad que amenazan tanto a un tiempo próximo como a uno distante el posicionamiento y la vida de una empresa. (Acevedo-Gelves & Albornoz-Arias , 2019).

***Estudio realizado en 2020 por Solange Dianira Jordán Bustamante que analiza el impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en Pymes de la ciudad de San José de Cúcuta – Colombia***

La finalidad de este estudio fue dilucidar la conexión que existe entre las variables que convergen en el ambiente laboral como pilar fundamental de una organización y su

relevancia en la formulación, desarrollo y aplicación de los procesos de innovación y sustentabilidad en las organizaciones del sector comercial de la ciudad Cúcuta. En base a esto se ponderó una muestra de ciento ochenta y dos Pymes de tres esferas empresariales en particular: comercial, calzado y textil. Las conclusiones finales revelaron que en el país de Colombia hay diversas fisuras e inexactitudes en la cultura de innovación que se difunde en el ambiente organizacional, por causa de que las organizaciones se direccionan exclusivamente en el fortalecimiento de las competencias blandas y la integración interpersonal, sin fomentar iniciativas de integración dialéctica, expositiva y social entre la alta gerencia y el personal que eclosionen ideas potencialmente eficaces, sostenibles e innovadores por medio de la participación recíproca entre cada uno de los trabajadores. Este último escenario es negativo para el ambiente organizacional, porque se está induciendo al personal a que la individualidad es más relevante que la cohesividad e integración colaborativa; y esto, en definitiva, neutraliza la evolución del capital humano, lo que se traduce en la ausencia de gestación de estrategias de competitividad que eleven las posibilidades comerciales, industriales, tecnológicas y administrativas de la empresa, la región y por extensión al país. En ese sentido, tener un ambiente organizacional disociado de la gestión en las resoluciones y proyectos gerenciales incide negativamente en la eficacia práctica de las innovaciones administrativas. Por lo que, la tesis de este estudio es clara, ser una empresa innovadora no es suficiente, debido que las innovaciones deben ser ecologizadas por el ambiente organizacional, y para esto es necesario formular estrategias, eventos, reuniones y programas que permitan la adaptación del personal a las novedades que se están estandarizando. Esto se refleja en la premisa en que el personal tiene que ser valorado como un recurso intangible en procesos administrativos de innovación empresarial.

En Colombia, los programas de innovación se han enfocado en aspectos tecnológicos, comerciales e industriales como la infraestructura, los mercados y los productos; eclipsando o desestimando así la gestión intelectual del capital humano; y aunque diversas empresas han estandarizado programas de desarrollo humano, estos no han sido eficaces porque no fomentan espacios de interacción colaborativa y participativa entre el ambiente organizacional y la alta gerencia que posibiliten la eclosión o el perfeccionamiento de innovaciones. En relación con las Pymes en San José de Cúcuta, se percibe que el 80% de las organizaciones está dispuesta a invertir en proyectos y estrategias de innovación que incentive el posicionamiento en la esfera competitiva, sin embargo, sostienen que las innovaciones son una actividad exclusiva del departamento de producción, lo que a su vez incide en que las innovaciones se originan exclusivamente en su naturaleza productiva e industrial, y nunca en la modalidad administrativa y organizacional. Otro índice revela que el 81% de las Pymes han programado estrategias de integración en competencias relacionadas con las competencias blandas de sus socios, aun así, no existe una sinergia integrativa que afiance los nexos entre todo el ambiente organizacional con la eclosión y desarrollo de ideas innovadoras, lo que origina reacciones negativas relacionadas con la resistencia al cambio. Por esta razón, el 79% de las organizaciones del entorno, afirma que la eficacia práctica de los grupos laborales son el efecto de la cohesión e integración entre los trabajadores. (véase anexo 1 figura 40)

**Estudio realizado en 2021 por Isabel Cristina Molina-Velásquez, Francisco López-Gallego y Yaromir Muñoz titulado “Implementación de estructuras planas en organizaciones colombianas”.**

La finalidad del estudio fue dilucidar la percepción profesional de los especialistas académicos, empresarios y consultores colombianos sobre los principios, conceptos y características que divergen los más relevantes mecanismos de administración en empresas con sistemas unidimensionales, además de los posibles efectos de implementación de esos sistemas y sus lineamientos de estandarización en organizaciones colombianas. Con relación a la metodología empleada en el estudio, su enfoque es cualitativo, descriptivo y transversal. En total, se les formuló las preguntas a 21 entrevistados, y entre los resultados, se da énfasis en la autosuficiencia, flexibilidad, descentralización en la resolución de problemas y el papel de equipos autogestionados. Asimismo, en la investigación se descubrió que incluso cuando hay excelentes resultados y beneficios prácticos al implementar la estructura plana en las compañías, en Colombia se desatarían enormes obstáculos de estandarización derivados del contexto sociocultural, relacionados al des entrelazamiento del gerenciamiento administrativa, la manifestación de colisiones de agencia, la inflexibilidad y conservadurismo de los precursores de cambio ante la reducción de su dominio, la consolidación de sistemas, esquemas y paradigmas tradicionales, y la relevancia y el protagonismo gerencial en la implementación de sistemas planos.

En la investigación se dio énfasis, directa o indirectamente, a las fisuras que existen en las teorías prescriptivas que se han formulado generalmente y, en especial, de apreciaciones proyectivas que sugieren la anexión e implementación de estructuras planas que se focalizan en sus posibles efectos positivos sin ponderar y desarrollar estándares y lineamientos de instrumentación y las peculiaridades de estandarización en

alineación al escenario o al contexto. En perspectiva, los especialistas académicos coinciden en postular que las empresas con estructuras planas no se definen exclusivamente por la reducción de las categorías jerárquicas, sino además en la autonomización de resolución de problemas, comunicación más dinámica, elevada flexibilidad y tendencias adaptativas y autónomas del personal. En contraste, los consultores sostienen que es indispensable una estructura sistemática y organizativa por proyectos y la existencia de personas con destrezas de autogestión y auto gerenciamiento.

## **Diseño De La Investigación**

### **Tipo De Investigación**

La realidad de los microempresarios requiere de una investigación con alcance explicativo e interpretativo y métodos empleados de manera detallada. Por lo anterior, su finalidad va orientada a una serie de sugerencias metodológicas encaminadas a mejorar las pymes de calzado en Bucaramanga.

### **Fuentes, Técnicas E Instrumentos De Recolección De La Información**

Se utilizará el desarrollo de encuestas, entrevistas, consulta bibliográfica y consulta digital dirigidas a pymes en Bucaramanga. La información de segunda mano se utilizará en la sección teórica de la investigación para analizar las tesis e investigaciones de autores nacionales y extranjeros. Se analizará la realidad encontrada mediante los instrumentos de recolección de datos anteriormente mencionados.



## **Método De Investigación**

Para la obtención de resultados y formular estrategias para hacerla aplicable a los microempresarios del sector calzado en Bucaramanga, este trabajo involucra dos sistemas de investigación clásicos: cualitativo y cuantitativo.

Al momento de usar métodos cualitativos se convierte en un tipo de diseño de investigación que extrae descripciones de observaciones mediante entrevistas, narrativas, cintas, fotos, películas, transcripciones de audio, entre otros. Además, se encuentra también el registro de nuevos recursos, como lo son recursos electrónicos, en los que predomina el acceso a la información virtual en internet

Por otro lado, se encuentra el método cuantitativo que es conocido como la recopilación de datos que se comprueban por medio de mediciones numéricas y su respectivo análisis detallado. De esta manera se establecen estándares de comportamiento para así obtener un control aproximado del centro de estudio en la población microempresarial del sector zapatero de Bucaramanga.

## **Análisis De La Oferta**

### **Determinantes De La Oferta**

1. Factores del precio
- Stakeholders
2. Ciencias electrónicas aplicadas
3. Número de productores

## **Análisis de la demanda**

### **Tamaño Y Valor Del Mercado.**

Datos cuantitativos sobre la estimación de la demanda

- Total de la población: 50.374.000 personas (número de habitantes en el territorio colombiano).
- Valor del mercado

### **Demanda (Encuesta a clientes)**

(véase anexo 1 figura 42)

### ***CIIU (ADN)***

El CIIU acrónimo de Clasificación Internacional Industrial Uniforme, esta tiene la finalidad de clasificar a las empresas según sus actividades económicas y crear un ranking de estas mismas.

Organizar de una manera efectiva a las empresas a nivel mundial y crear un estándar de organización para encontrar los diferentes tipos de sectores de una manera más fácil. (Gerencie.com, 2020).

CIIU: 1521 fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela y 1522 fabricación de otros tipos de calzado excepto calzado de cuero y piel. (Véase anexo 5)

### ***Benchmarking***

El benchmarking es una herramienta de gestión comúnmente utilizada en el área de marketing tiene como finalidad de analizar la situación de la empresa y de sus competidores para crear antecedentes de las acciones buenas y malas de estas y así recurrir a acciones de mejora de toda la empresa. (Author, 2021). Esta es una herramienta que muestra las empresas importantes en Colombia, se puede buscar por departamento, municipio y actividad económica. (véase el anexo 6)

### ***Proceso numérico para hallar la oferta***

Se toman los valores dados por el Benchmarking tanto a nivel nacional como departamental los cuales fueron tabulados (véase anexo 7), se extraen los valores los de

- Activos
- Pasivos
- Patrimonios
- Ventas
- Utilidad Neta

### **Desarrollo Del Trabajo De Grado**

En esta sección se desarrollan etapas para el cumplimiento de los objetivos, para este proceso se realizaron encuestas y entrevistas para el sector de calzado en Bucaramanga. Esto fue realizado a los dueños de las empresas y para las personas que en algún momento contaron con empresa, pero por algún motivo ya no existen. Por último pero no menos importante se realizó también una encuesta exclusiva a clientes para conocer las preferencias al momento de comprar calzado.

#### **Encuesta A Clientes**

Para analizar mejor este sector económico no solo se optó por realizar la investigación en su producción, si no también en su mercado para analizar el comportamiento del cliente al momento de comprar y así comprender la situación actual en ambas partes del proceso. Este proceso no se analiza de manera más profunda dado que esta investigación (mercados) puede derivar en otro tipo de investigación optando para otro proceso investigativo.

Las preguntas realizadas a los clientes (véase anexo 8)

Y el análisis de esta (véase anexo 8)

### ***Proceso numérico para hallar la demanda insatisfecha en Bucaramanga y su área metropolitana***

Para hallar la demanda insatisfecha se toman los valores dados en el Benchmarking en su sección de ventas para el sector de Bucaramanga y su área metropolitana, para realizar este proceso se realiza:

- Santander  
(véase anexo 9 ecuación 1 y figura 44)

### **Encuesta A Empresas**

Se realizó una encuesta a empresas pymes de la industria del calzado en Bucaramanga, donde se busca hallar los patrones de comportamiento de las empresas a fin de conocer las variables que afectan directa e indirectamente.

Para esto se realizó una muestra de las empresas registradas para así sacar resultados lo más reales posibles al momento de analizar esto. (véase el anexo 8) La muestra daba un resultado de 266 empresas pero el voz a voz dentro de las empresas al momento de realizar el trabajo de campo dio para que 280 empresas contestaran. (véase anexo 10 figura 45)

### ***Cuestionario a las empresas***

(véase anexo 10 figuras 46 a 58)

### **Análisis cuantitativo y cualitativo**

(véase anexo 10 y figuras de la 59 a la 80)

## **Entrevista A Empresas**

Se realizó de la misma manera entrevista a dueños de las pymes zapateras en Bucaramanga, donde se busca hallar los patrones de comportamiento de las empresas a fin de conocer las variables que afectan la empresa directa e indirectamente, se utilizan 3 entrevistas en el peso de la investigación dado que estas se convierten en la base de esta dado que son la representación más contundente de las empresas de este sector económico. (Véase anexo 9, 10, 11). Se realizaron 15 entrevistas las cuales fueron subidas a un canal de YouTube con enlace privado, no se anexaron todas dada la cantidad de redacción que esto conlleva y lo extensa que se volvería esta entrega. Estas fueron realizadas a micro y pequeñas empresas, existen y las que ya no existen para analizar los diferentes motivos de deserción de estas en el mercado, también las que únicamente son locales para descifrar las perspectiva zonal y las que por medio de sus satélites exportan a todo el área nacional para mirar el mercado de producción de estas, se encuentran empresas que consiguen sus productos y servicios en la misma zona local para percibir el apoyo local y por supuesto otras que traen sus productos del extranjero como método de nueva implementación y reducción en sus costos.

El link donde contiene las 15 entrevistas es:  
[https://www.youtube.com/watch?v=slgdNJEG6\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=slgdNJEG6_k)

### Resultados Esperados

Tabla 1. Matriz DOFA de las pymes de Bucaramanga en el sector del calzado

|  | <p style="text-align: center;"><b>Fortalezas (F)</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>Debilidades (D)</b></p>   |
|--|--|---|
| <p><b>Matriz DOFA de las pymes de Bucaramanga en el sector del calzado</b></p> | <p>Los empleados son excepcionalmente eficientes, eficaces y profesionales en la ejecución de los roles, funciones y asignaciones que se relacionan con los procesos de producción. Esta productividad es visible en la variable que desvela la cantidad de pares de zapatos que se producen diariamente.</p> <p>El personal generalmente es multifuncional, lo que significa que cada uno de los integrantes puede ejecutar una diversidad de</p> | <p>No tienen programado un sistema financiero y presupuestal donde se ponderen sistemática y organizadamente los gastos, costos e ingresos de la empresa, lo que les eclipsa la posibilidad de gestionar estratégicamente sus condiciones y estados financieros para así formular programas de evolución y desarrollo de la sostenibilidad y la rentabilidad.</p> <p>Ausencia de sistemas administrativos y</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>roles, funciones y asignaciones tanto en el área ligada a la producción, la administrativa, la presupuestal-financiera y la comercial. Esta multifuncionalidad le confiere a la empresa una capacidad de adaptación magistral en tiempos en los que es indispensable descentralizar las decisiones empresariales.</p> <p>Se sostienen relaciones comunicativas asertivas, integrales y óptimas con los stakeholders. Esto significa que hay excelentes vínculos con los proveedores, socios, colaboradores, empleados, competidores, clientes e inversionistas. Esto es significativo debido las relaciones con los</p> | <p>organizacionales que les permita gerenciar analítica, eficaz y estratégicamente los modelos de roles, funciones, sistemas y asignaciones de las diferentes áreas de gestión, producción, comercialización de los productos, lo que les impide a estas empresas actuar en base a principios y filosofías organizacionales, imposibilitando así la posibilidad de optimizar la efectividad en los mecanismos de producción y el perfeccionamiento organizacional.</p> <p>No existen sistemas de mantenimiento</p> |
|--|--|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>stakeholders influye directamente en la sostenibilidad, productividad y rentabilidad de las empresas.</p> <p>Se evidencia en las empresas de calzado, desde los límites de su naturaleza empresarial, una elevada facilidad, eficacia y predisposición a adaptación de novedosas tecnologías que eleven la eficiencia, productividad y sofisticación de algún aspecto industrial, administrativo y organizacional de las líneas de producción. Esto tiene excepcionales efectos positivos, los cuales están la mayoría de ellos ligados al posicionamiento en la esfera comercial.</p> | <p>preventivo, correctivo o predictivo en el que se gestione adecuadamente la maquinaria, las herramientas y los accesorios empleados en la fabricación y el diseño del calzado, lo que ocasiona que cuando estos artefactos fallan, los programas de producción queden estáticos y, por tanto, se generen pérdidas comerciales e incluso desincentive a clientes en proceso de fidelización debido a retrasos en sus pedidos.</p> <p>No poseen un departamento o un equipo de trabajo especializado en la formulación, planeación e</p> |
|--|---|--|



|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>El personal, en líneas generales, está dispuesto a invertir de sus energías, destrezas, habilidades y competencias en el progreso empresarial de su respectiva organización si es que esto implica una transformación en su estilo de vida y una adquisición de prestigio dentro de la esfera comercial. Esto es positivo debido a que hay correlación entre las innovaciones de más eficacia práctica y el pensamiento visionario, estratégico y emprendedor, lo que, en definitiva, incide positivamente en el desarrollo y evolución de todas las áreas de la empresa.</p> | <p>implementación de estrategias de marketing innovadoras que difundan de una manera persuasiva y atractiva el catálogo de diseños de calzado a nuevos clientes potenciales. Además de enfocarse profesionalmente en la identificación de necesidades y expectativas del público para así generar valor a los productos en proceso de diseño.</p> <p>Ausencia de proyectos, programas y estrategias derivadas de los principios de la planeación estratégica que le confieran a la empresa una concepción visionaria, innovadora,</p> |
|--|--|---|

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>El estándar de precios regulados por las empresas de calzado es, con frecuencia, asequibles a todas las categorías y estratos sociales, lo que confiere así a la empresa, desde una perspectiva económica, accesibilidad prácticamente universal en la esfera comercial</p> <p>Una de las características más especiales que resalta en las empresas del sector calzado es la asertividad, eficacia e inclusividad que existe en los mecanismos de comunicación tanto de naturaleza externa como interna, lo que garantiza la cohesión social en el ambiente organizacional y laboral, así como la</p> | <p>empresadora y sistemática de su propio contexto empresarial y también de los escenarios que interactúan directa o indirectamente en sus actividades y modelos de negocio.</p> <p>Incumplimiento e insensibilidad de las empresas hacia las normativas, directrices y resoluciones medioambientales y ecológicas debido a que no existe profesionales o especialistas que regulen la utilización de recursos, insumos, maquinaria y herramientas en la fabricación del calzado, lo que puede repercutir negativamente en el</p> |
|--|---|---|

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>integración y armonía con los stakeholders.</p> <p>Generación de valor exclusiva, original y magistral en el catálogo de productos que se comercializa a los segmentos de mercado seleccionados, debido a que se evidencia una elevada adaptación a las preferencias, tendencias, atracciones y modas que se cristalizan en el mercado. Lo que se traduce, en clientes fidelizados, y en general, la garantía en la realización de los clientes potenciales.</p> | <p>prestigio de la empresa y en el establecimiento de nuevos socios.</p> <p>No poseen un sistema de fidelización de los empleados que les induzca a tener un contrato que se extienda a períodos de tiempo extensos, por lo que hay enormes índices de rotación de personal, y esto, en definitiva, afecta la calidad en los mecanismos de producción y administración de la empresa, así como las demás áreas.</p> <p>Ausencia de metodologías, estándares y principios de resolución de</p> |
|--|---|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>problemáticas a nivel interno y externo, por lo que generalmente se improvisa en escenarios fluctuantes, difusos y tensionantes, lo que ha generado que se tomen decisiones ingenuas y apresuradas que tienen como desenlace pérdidas en todas las áreas de las empresas.</p> <p>Número de asociaciones limitadas con proveedores, socios, inversionistas, agencias y entidades que se relacionan directa o indirectamente -o que pueden influir- en las actividades de las empresas de calzado, lo que se traduce en una condición de desventaja</p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>en una esfera comercial en que la competencia tiene diversos vínculos estratégicos que la podrían posicionar en un punto más elevado que el resto de las organizaciones.</p>  |
| <p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>Implementación asequible de innovadoras tecnologías de naturaleza industrial, administrativa, gerencial y comercial que le confieran, en niveles de sofisticación sin precedentes, valor a las líneas de productos que se comercializan en el catálogo oficial de las empresas, y así logren ser más eficientes y exitosos en la forma de</p> | <p><b>Estrategia FO</b></p> <p>1) Profesionalizar a los empleados en materia de innovaciones tecnológicas de naturaleza industrial, administrativa, comercial y gerencial a través programas, eventos y conferencias participativas en las que se les difunda a través de escenarios de la vida real formas sostenibles de potencializar los</p> | <p><b>Estrategia DO</b></p> <p>1) Formalizar un vínculo con una consultoría especializada en el área de sistemas administrativos, presupuestales y organizacionales en el que, a través de un análisis del contexto de la empresa y sus limitaciones y posibilidades, se</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>acondicionar, desarrollar, fabricar y comercializar el producto.</p> <p>Estandarización del contrato TLC que le permitan a las organizaciones de calzado exportar sus insumos, materiales o productos sin tener limitaciones financieras por los aranceles. Estos acuerdos políticos elevarán drásticamente las sostenibilidad y rentabilidad de la exportación e internacionalización de los productos, lo que va a generar unas fases de transición en las empresas.</p> <p>Distribuidores, agencias y otras entidades interesadas en la adquisición de nuevas líneas de productos del sector calzado, lo que implica el</p> | <p>sistemas, metodologías y estándares existentes en una organización, para así, una vez adquiridas las competencias y habilidades profesionales, se proceda a evaluar y diagnosticar las ineficiencias e irregularidades de la empresa en que laboran, y una vez realizada esta fase, se proceda formular estrategias de innovación, rediseño y reingeniería en todas áreas de la empresa en cuestión.</p> <p><b>2) Identificar las posibles agencias, organizaciones estatales, consultorías y universidades que estén dispuestas a organizar sesiones en las que a través relaciones comunicativas asertivas, integrales y</b></p> | <p>formulen modelos estructurales que sistematicen y ratifiquen en las empresas de calzado un modelo de administración, organización y ponderación de presupuestos.</p> <p><b>2) Planificación de sesiones de análisis en las que a través de una revisión de las condiciones actuales de las relaciones con los stakeholders se proceda a explorar los perfiles y experiencias de los potenciales proveedores, inversionistas, socios y colaboradores que podrían estar dispuestos a establecer nexos o vínculos con la</b></p> |
|---|---|--|

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>desarrollo de innovaciones en materia de producción para estas empresas, así como oportunidades para incrementar la rentabilidad, y así invertir en programas para la gestión de la mejora.</p> <p>Formalización de asociaciones o nexos en los que Agencias, Consultorías, Organizaciones estatales y Universidades le ofrezcan a las empresas de calzado la posibilidad de diversificar sus líneas de producción, profesionalizar sus metodologías de ejecución, y especializar los sistemas administrativos.</p> <p>Establecimiento de acuerdos con nuevos proveedores que les permitan obtener insumos, accesorios, herramientas y</p> | <p>óptimas se expongan posibles estrategias de innovación que eleven la eficacia práctica de las tecnologías que se utilizan al diseñar el calzado, así como la forma de profesionalizar los sistemas administrativos y diversificar las líneas de producción.</p> <p><b>3) Fomentar a través de programas de capacitación un sistema de principios, estrategias, tendencias y modelos acción ligados a un estilo de pensamiento visionario, innovador, proactivo y estratégico que esté preparado para transiciones y cambios organizacionales, para que así el personal esté acondicionado para explorar asertivamente nuevas</b></p> | <p>organización, y así, lograr perfeccionar las diferentes áreas en las que estos agentes pueden intervenir. Con esta estrategia, se solucionaría la problemática de muchas empresas de calzado que prácticamente no tienen asociaciones productivas y sostenibles con sus proveedores y demás socios.</p> <p><b>3) Revisión del escenario internacional con el objetivo de identificar los lugares en los que existen tratados de libre comercio –TLC-, para así proceder a realizar investigaciones de las tendencias que regulan el mercado de ese entorno,</b></p> |
|---|---|--|

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>maquinaria a una relación calidad-precio ideal.</p>  | <p>modalidades de negocio como convertirse en una empresa satélite o internacionalizarse para comenzar a realizar exportaciones.</p> | <p>de tal manera que se identifique si las exportaciones de calzado podrían tener relevancia comercial en niveles significativos. Si es así, este proyecto generaría los suficientes ingresos para invertir en programas de remodelación tecnológica de mantenimiento, posicionando así una filosofía en la que el mantenimiento preventivo y predictivo son más protagonistas que el de modalidad correctiva.</p> |
| <p><b>Amenazas (A)</b></p> <p>Incremento intermitente en los servicios públicos, lo que incide negativamente en los costos administrativos.</p> | <p><b>Estrategia FA</b></p> <p>1) Incentivar e inducir a los trabajadores a profesionalizarse en base a</p>                          | <p><b>Estrategia DA</b></p> <p>1) Identificar los procesos, mecanismos, metodologías y sistemas</p>  |



|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>Reformaciones tributarias y fiscales que eleven los valores de los impuestos, lo que repercute directamente en la sostenibilidad de la empresa.</p> <p>Elevación exponencial –un 60% exactamente- de los precios en los insumos, materiales y herramientas utilizadas en fabricación del calzado debido a los escenarios geopolíticos, sociales y sanitarios derivados de la pandemia COVID-19 o de otras emergencias nacionales e internacionales, lo que incidirá negativamente en la utilidad de la empresa.</p> <p>Redefiniciones en las normativas ambientales y ecológicas que limiten el acceso a insumos</p> | <p>los modelos y estrategias administrativas formuladas por prestigiosos especialistas, de tal manera que logren potencializar y perfeccionar sus competencias, habilidades y cualidades que se emplean en las diferentes áreas en las que laboran. Con esto, se pretende elevar los niveles de productividad, y, por tanto, los de rentabilidad. Y en base a estos nuevos indicadores, se poseerá el suficiente capital para sobrevivir e innovar en fases de inflexión en las que los gastos y los costos se eleven debido las alteraciones en los escenarios geopolíticos, sanitarios, sociales y demás.</p> | <p>internos de las empresas de calzado que están incidiendo negativamente en los niveles de productividad, rentabilidad, para así proceder a formular innovaciones administrativas que remodelen los estándares y potencialicen las posibilidades de evolución y desarrollo de la empresa en todas las áreas que la definen. Con esto se pretende lograr ser lo más eficientes, recursivos y proactivo posibles, lo que a va a hacer la diferencia en períodos de crisis nacional e internacional.</p> |
|---|---|--|

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>imprescindibles en la fabricación del calzado y que además genere activismo o rechazo por la sociedad informada en condiciones ambientales, lo que afectará la reputación de la empresa y, por extensión, las ventas y el posicionamiento en la esfera comercial.</p> <p>Reducción estratégica y significativa de los precios estándar en el sector calzado debido al posicionamiento comercial de empresas potencialmente competitivas, lo que obligará a las empresas a reducir sus precios y, por lo tanto, generación de pérdidas financieras.</p> <p>Abandono del gobierno en el sector que imposibilite la estandarización de programas</p> | <p><b>2) Perfeccionar las relaciones corporativas entre la empresa y sus stakeholders, especialmente los proveedores, los socios y los inversionistas con la finalidad de garantizar la cooperación de los ellos en fases en las que el país prescinde de los programas de financiación, subsidios, asesorías profesionales y demás ayudas económicas y formativas, de tal manera que sean los stakeholders antes aludidos los que cooperen para formular soluciones que después la empresa pueda financiar una vez se ha afianzado en su posición comercial.</b></p> <p><b>3) Organizar sesiones de integración y evaluación</b></p> | <p><b>2) Rediseñar y profesionalizar las estrategias de marketing en las que se realice un análisis sistemático con enfoque holístico en el que se llegue a dilucidar, ponderar y categorizar las necesidades, preferencias, atracciones y expectativas de los clientes potenciales, de tal manera que a través de esa información privilegiada se logre generar valor en los productos. Con esto se pretende afianzar la fidelización de los clientes incluso cuando los competidores reduzcan sus procesos o intenten desfigurar la reputación de la empresa.</b></p> |
|--|---|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>de financiación, créditos, subsidios, asesorías profesionales y de innovación y desarrollo tecnológico, lo que reducirá significativamente las posibilidades comerciales, industriales, administrativas y tecnológicas de la empresa.</p> <p>Secuelas psicológicas y emocionales negativas en los integrantes del respectivo ambiente organizacional de las empresas como resultado de las estadísticas, informes y condiciones desastrosas que generó la pandemia del COVID-19 en sus etapas de clímax, lo que genera ausentismo, deserción, desmotivación e improductividad en los trabajadores, y, en consecuencia, pérdidas en el</p> | <p>psicosocial del personal a través de estrategias derivadas de la psicología organizacional como la inteligencia emocional y otros modelos teóricos. Con esto se pretende realizar un diagnóstico de los efectos psicológicos del COVID-19 y de otros factores que podrían estar generando distorsiones cognitivas o estados emocionales disfuncionales. Así, una vez identificada esta fase, se procederán a formular estrategias de intervención y regulación emocional en el personal, logrando así potenciar los niveles de resiliencia, adaptación y autogestión emocional.</p> | <p><b>3)</b> Estandarización de los principios, modelos, filosofías y sistemas de la planificación estratégica en las empresas de calzado a través de la exposición de estrategias ligadas al Benchmarking en el que se analice la eficacia de los modelos que tomaron empresas exitosas que han asegurado su posición en la esfera comercial. En esa secuencia de ideas, el objetivo de este programa es formular innovaciones que permitan ecologizar los procesos industriales, para que así no existan efectos indeseados para el medioambiente y, asimismo, la reputación</p> |
|--|--|--|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>desarrollo y evolución empresarial.</p> <p>Indisponibilidad de los insumos, materiales, herramientas y, en general, de materia prima empleada en el proceso industrial de calzado, debido a que países exportadores como China paralizaron sus líneas de producción debido a la difusión del COVID-19, lo que podría inactivar los programas de producción y, por ende, de comercialización.</p> |  | <p>social de las empresas no sea estigmatizada.</p> |
|---|--|---|

Fuente. Elaboración propia

## Conclusiones

El diagnóstico general que se realizó en las empresas del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga reveló que hay diversas irregularidades, inexactitudes y deficiencias que están neutralizando el avance a niveles cada vez más elevados de eficacia práctica y alineación estratégica, lo que se traduce en una desconexión entre la alta gerencia y el personal, y lo que incide, finalmente, en el posicionamiento de estas empresas en la esfera comercial. En este sentido, es la ausencia de sistemas administrativos y organizacionales en esta clase empresas lo que les está impidiendo el gerenciar de la manera más analítica, eficaz y estratégicamente los modelos de roles, funciones, sistemas y asignaciones de las diferentes áreas de gestión, producción, comercialización de los productos, lo que se traduce en ineficiencia en los procesos productos y en la falta de innovaciones focalizadas al perfeccionamiento organizacional. Por lo que en base al análisis sistemático de estos escenarios negativos utilizando herramientas administrativas como la matriz DOFA, se concluye que es esencial capacitar y especializar a los empleados en materia de innovaciones tecnológicas de naturaleza industrial, administrativa, comercial y gerencial a través programas, eventos y conferencias participativas en las que se les difunda a través de escenarios de la vida real formas sostenibles de potencializar los sistemas, metodologías y estándares existentes en una organización, para así, una vez adquiridas las competencias y habilidades profesionales, se proceda a evaluar y diagnosticar las ineficiencias e irregularidades de la empresa en la que laboran, y una vez realizada esta fase, se proceda formular estrategias de innovación, rediseño y reingeniería. Esto, en definitiva, será uno de los factores que afianzará niveles óptimos de eficacia práctica y alineación estratégica entre las resoluciones gerenciales y su efecto en el ambiente organizacional.

De la revisión de la información destilada de los análisis estadísticos, las métricas ponderadas, las entrevistas, las encuestas y los modelos teóricos, se concluye que la falta de proyectos, programas y estrategias derivadas de los principios de la planeación estratégica es lo que les infunde a las empresas tendencias relacionadas con la resistencia al cambio, como una filosofía gerencial inflexible, conservadora y categórica, pues hace que el personal y todos los administrativos no desarrollen un pensamiento visionario, innovador, emprendedor y sistemático del contexto empresarial también de los escenarios que interactúan directa o indirectamente en sus actividades y modelos de negocio.

### **Recomendaciones**

Se recomienda para próximas investigaciones en el tema, intervenir sobre la venta, comercialización y transporte dado que este proyecto va enfocado en la producción del calzado. Otro tema de investigación futura es involucrar el calzado internacional a bajo costo como lo es el traído de China con el cual se ve ampliamente afectado el calzado nacional. Por otro lado, investigar la industria 4.0 donde se ve afectada la mano de obra local. Por otro parte, las empresas de la industria de calzado no tienen conocimiento sobre el área medioambiental, donde sería otro punto de partida de investigación.

### Referencias Bibliográficas

¿Qué es el Desarrollo Sostenible y los Objetivos Globales? | ACCIONA. (s.f.). Obtenido de Sostenibilidad ambiental, social y económica: [https://www.sostenibilidad.com/development-sustainable/que-es-la-sostenibilidad/?\\_adin=02021864894](https://www.sostenibilidad.com/development-sustainable/que-es-la-sostenibilidad/?_adin=02021864894)

¿Qué es la sostenibilidad? | ACCIONA. (16 de 11 de 2016). Recuperado el 07 de 11 de 2021, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=5yCsjASSd1M>

(2016). En S. M., & A.-C. C., *LAS CINCO FUERZAS DE PORTER*.

Acevedo-Gelves, L., & Albornoz-Arias, N. (2019). Capacidad de adaptación en empresas del calzado en el Norte de Santander, Colombia.

Acosta, M. B. (31 de 05 de 2019). *ecologiaverde.com*. Recuperado el 07 de 11 de 2021, de Qué es la gestión ambiental: <https://www.ecologiaverde.com/que-es-la-gestion-ambiental-2035.html>

Ariza, D. (13 de 06 de 2021). *Desarrollo económico microempresarial de Bucaramanga*. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/2860/1/Dise%C3%B1o%20de%20propuesta%20de%20desarrollo%20econ%C3%B3mico%20microempresarial%20zona%20norte%20de%20Bucaramanga.pdf>

Author, G. (22 de 06 de 2021). *Rock Content - ES*. Obtenido de Qué es benchmarking y qué ventajas aporta a las empresas: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-benchmarking/>

Briones-Jácome, I. E. (2020). *Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19*.

Bustamante, S. D. (2020). El impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en Pymeas de la ciudad de San José de Cúcuta - Colombia. . *Universidad EAN*.

Carreño, D. L. (2020). Estrategias para disminuir la resistencia al cambio organizacional: Una revisión del estado del arte. Universidad Pontificia Bolivariana.

*Empresite Colombia - Buscador de Empresas y Negocios de Colombia.* (s.f.). Obtenido de Empresite: <https://empresite.eleconomistaamerica.co/ASOCIACION-INDUSTRIALES-CALZADO-SIMILARES-ASOINDUCALS.html>

Equipo editorial, E. (25 de 09 de 2020). *Concepto*. Recuperado el 1 de 11 de 2021, de Entrevista - Concepto, tipos, características y ejemplos: <https://concepto.de/entrevista/>

Gallardo, C. P. (19 de 06 de 2018). *psicologia-online.com*. Obtenido de Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman: resumen y test: <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-la-inteligencia-emocional-de-daniel-goleman-resumen-y-test-3905.html>

García Rubiano, M., & Forero Aponte , C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia.

Gerencie. (25 de 09 de 2021). *Gerencie*. Recuperado el 31 de 10 de 2021, de Matriz DOFA – Qué es y para qué sirve: <https://www.gerencia.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

Gerencie.com. (28 de 01 de 2020). *Gerencie.com*. Obtenido de Códigos CIU: <https://www.gerencia.com/codigos-ciiu.html>

GestioPolis.com, E. (07 de 07 de 2021). *gestiopolis*. Obtenido de Investigación de mercados. Qué es, importancia, tipos, beneficios: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-investigacion-de-mercados/>

Gómez Rodríguez, L. M., & Rojas Molano, M. J. (2019). *Repositorio USTA*. Obtenido de LEGALIDAD LABORAL EN LAS FÁBRICAS DE CALZADO .1.

Gómez Rodríguez, L. M., & Rojas Molano, M. J. (2019). *Repository USTA*. Obtenido de Legalidad laboral en las fábricas de calzado mipymes en la ciudad de Bucaramanga:



<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21206/2020RojasMar%C3%ADa.pdf?sequence=11&isAllowed=y>

H. (2021 de 10 de 27). *Análisis FODA: paso a paso completo para usarlo a tu favor*. Obtenido de Hormart: <https://blog.hotmart.com/es/analisis-dofa/>

Hamra, A. (2020). Pirámide de jerarquías en la empresa. *Revista Científica de la Universidad de Belgrano*.

Jesús Escudero Macluf, Luis Alberto Delfín Beltrán, & Raúl Manuel Arano Chávez. (2014). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS . *Revista Ciencia Administrativa* .

José Javier Gonzáles Millán , & Miryam Teresa Rodríguez Díaz. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. *Díaz de Santos*.

Louis Jacques Filion , Luis F. Cisneros Martínez, & Jorge H. Mejía-Morelos. (2011). Administración de PYMES, emprender, dirigir y desarrollar empresas. Pearson Educación.

Martha Isabel Bojórquez Zapata, & Antonio Emmanuel Pérez Brito. (2013). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, UN PILAR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *El buzón de Pacioli*.

Molina-Velásquez, I. C., López-Gallego, F., & Muñoz, Y. (2021). Implementación de estructuras planas en organizaciones colombianas.

Noelia, A. A. (2017). La importancia de las TIC en las necesidades de la sociedad: una aproximación a través de la óptica de Maslow. *Economía digital*.

O. (28 de 06 de 2021). *La Mente es Maravillosa*. Obtenido de Daniel Goleman y su teoría sobre la inteligencia emocional: <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-la-inteligencia-emocional/>

- Ordóñez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación*. GRANICA.
- Ortiz Gómez, N., & Méndez Tupanteve, S. (2020). *Caso de estudio en empresas de Barrancabermeja, Santander: liderazgo en tiempos*. Obtenido de Repositorio UCC: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20451/1/2020\\_caso\\_estudio\\_empresas.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20451/1/2020_caso_estudio_empresas.pdf)
- Oscar Armando Molina Mesías, & Eduar Vidal Gómez. (2017). PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE . *Universidad Cooperativa de Colombia*.
- Paima, G. (2016). análisis de la resistencia al cambio de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Loreto, en las oficinas de Economía y Logística, periodo 2016.
- Paima, G. L. (2016). *Análisis de la resistencia al cambio de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Loreto, en las oficinas de Economía y Logística, periodo 2016*. Obtenido de Repositorio institucional digital: <https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/4829>
- Pedraza-Álvarez,, Obispo-Salazar, , & K., Vásquez-G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*.
- Pérez López, K. M. (24 de Febrero de 2021). *Transformación de la cultura y gestión del cambio organizacional en la empresa Icorp y su impacto en los colaboradores*. Obtenido de Repositorio Digital UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15991/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-303.pdf>
- psicologia-online.com*. (s.f.). Obtenido de Test de Inteligencia emocional - GRATIS y ONLINE: <https://www.psicologia-online.com/test-de-inteligencia-emocional-3313.html>
- Que es una encuesta*. (s.f.). Obtenido de Estadística: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>

Radio, B. (03 de Junio de 2020). *BLU radio*. Obtenido de [https://www.bluradio.com/economia/en-santander-el-30-de-las-empresas-de-calzado-y-manufactura-que-daron-en-quebra?\\_amp=true#amp\\_tf=De%20%251%24s&aoh=16286299449738&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com](https://www.bluradio.com/economia/en-santander-el-30-de-las-empresas-de-calzado-y-manufactura-que-daron-en-quebra?_amp=true#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=16286299449738&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com)

*RED DE DESARROLLO SOSTENIBLE*. (s.f.). Obtenido de GESTION AMBIENTAL: [https://rds.org.co/apc-aa-files/ba03645a7c069b5ed406f13122a61c07/gestion\\_ambiental.pdf](https://rds.org.co/apc-aa-files/ba03645a7c069b5ed406f13122a61c07/gestion_ambiental.pdf)

*Repsol*. (21 de 06 de 2021). Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de Economía circular: <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/economia-circular/index.cshtml>

Reyes Vilardi, G., & Peñalosa Bernal, O. (2018). Estrategias para superar la resistencia al cambio en la implementación de un sistema de gestión de calidad NTC ISO 9001 y de seguridad y salud en el trabajo NTC OHSAS 18001 en Colombia.

Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones. *INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN*, 29-39.

S. (17 de 09 de 2021). *Santander*. Obtenido de Economía lineal y circular: ¿a qué se refieren cada uno de estos términos y cuáles son sus diferencias?: <https://www.santander.com/es/stories/economia-lineal-y-circular-a-que-se-refieren-cada-uno-de-estos-terminos-y-cuales-son-sus-diferencias>

Saavedra Herrera, L. (2017). Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición. Universidad Santo Tomás.

SafetYA. (18 de 08 de 2021). *SafetYA*. Recuperado el 10 de 11 de 2021, de Resolución 0498 de 2020 - Subsectores de manufactura autorizados: [https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/resolucion\\_mincomercioit\\_0498\\_2020.htm](https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/resolucion_mincomercioit_0498_2020.htm)

Salgado Roa, J. A., Leria Dulcic, F. J., Arcos Carrizo, L. D., Pineda Alcaayaga, C. I., & González Carmona, C. M. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores

mineros. *Revista de psicología*, 105-134. Obtenido de Revista de psicología:  
<https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>

*Sistema Único de Información Normativa*. (02 de 09 de 2008). Obtenido de DECRETO 3272 DE  
2008: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1781945>

Stéphanie Michaux, & Anne-Christine Cadiat. (2016). LAS CINCO FUERZA DE PORTER, COMO  
DISTANCIARSE DE LA COMPETENCIA CON ÉXITO.

T. (15 de 11 de 2019). *Twenergy*. Recuperado el 07 de 11 de 2021, de Qué es la gestión  
ambiental: ventajas y dificultades: <https://twenergy.com/ecologia-y-reciclaje/medio-ambiente/que-es-la-gestion-ambiental-558/>

*Técnicas de investigación social*. (s.f.). Obtenido de  
<https://sites.google.com/site/tecninvestigacionsocial/temas-y-contenidos/tema-3-las-tecnicas-distributivas-la-investigacion-cuantitativa-y-la-encuesta/la-entrevista-estructurada-diseno-del-cuestionario/la-codificacion>

Toro, R. (18 de 02 de 2021). *Nueva ISO 14001*. Recuperado el 07 de 11 de 2021, de ISO 14001:  
¿En qué se basa un Sistema de Gestión Ambiental?: <https://www.nueva-iso-14001.com/2014/11/iso-14001-en-que-se-basa-un-sistema-de-gestion-ambiental/>

Torres Cabrera, K. L. (2017). La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa  
de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la institución  
educativa. César Tello: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO.

Vargas Taborda, L. C., & Ovalle Castiblanco, A. M. (2015). Pymes manufactureras de la ciudad  
de Armenia y sus procesos de innovación. *CONTEXTO*.

Villavicencio Álvarez, V. E., & Ocaña Arguello, I. S. (Noviembre de 2017). *El coaching como  
herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional*. Obtenido de  
Palermo: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR\\_16\\_06.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_06.pdf)

Villavicencio Álvarez, V.E, & Ocaña Arguello, I.S. (2017). El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional.

Wiese, F. (27 de 08 de 2021). *Fundación Wiese*. Recuperado el 07 de 11 de 2021, de ¿Qué es la sostenibilidad ambiental y cómo impacta en nuestras vidas?: <https://www.fundacionwiese.org/blog/es/que-es-la-sostenibilidad-ambiental-y-como-impacta-en-nuestras-vidas/>

Wikipedia, C. d. (28 de 08 de 2021). *Asoinducals*. Recuperado el 28 de 10 de 2021, de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Asoinducals>

Youtube. (09 de 10 de 2020). Recuperado el 07 de 11 de 2021, de ¿Qué es la sostenibilidad ambiental?: <https://www.youtube.com/watch?v=ovTDPtMpWTY>

Zavaleta Talavera, K. G. (2019). *Adaptación y validación de la escala de resistencia al cambio de Oreg, en el personal administrativo de entidades públicas de Lima norte*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49892>

Zuluaga Salgado, A. M. (2019). *Generadores de resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial. Una propuesta de intervención*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Antioquia : [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/10951/1/ZuluagaAna\\_2019\\_GeneradoresResistenciaCambio.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/10951/1/ZuluagaAna_2019_GeneradoresResistenciaCambio.pdf)

Zuluaga Salgado, K. (2019). Generadores de resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial. Una propuesta de intervención.