

**Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia:
Caso de la Empresa SERVICIO DE ASEO ZAIDA (San Andrés Isla).**

Jennifer Flórez Meza



Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de Economía, Administración y Negocios
Programa de Administración de Empresas

Medellín

2021

**Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia:
Caso de la Empresa SERVICIO DE ASEO ZAIDA (San Andrés Isla).**

Jennifer Flórez Meza

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas.

Asesora:

Claudia Patricia Vélez Zapata

Ph.D. en administración

Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de Economía, Administración y Negocios
Programa de Administración de Empresas

Medellín

2021

Agradecimientos

En primera instancia a Dios y a mi familia en especial a mi madre, gracias a su apoyo incondicional y amor, puedo ver realizado este sueño. A Claudia Patricia Vélez Zapata, asesora de proyecto, quien me acompañó en este proceso investigativo y ha sido una docente inspiradora durante los últimos semestres de la carrera, quien con su entrega y compromiso me impulso a creer en mí y dar lo mejor como estudiante. A todos aquellos, que creyeron en este proceso y lo acompañaron. A la Universidad Pontificia Bolivariana, Campus Medellín, por su acogida y aporte en este proceso académico. A todos mis compañeros conocidos durante el avanzar de mi carrera de Administración de Empresas a los docentes que dejaron una infinidad de conocimientos en mi mente y corazón que perduraran por siempre.

Dedicatoria

Dedico esta investigación en primera instancia al arquitecto de mi vida y de mis
Proyectos.

Agradezco a mi familia, a mi hermano Jefferson Flórez y a mi padre Sigilfredo Flórez
por el apoyo brindado durante los años de mi carrera. Definitivamente ustedes son mi
inspiración.

Agradezco a mi madre Zaida Meza Julio, por su amor verdadero y por creer en mi e
impulsarme día a día a cumplir esta meta; eres la motivación de mi vida, la luz que guía
mi camino en esta vida, la mujer que me impulsa a exigirme más cada día.

A mi profesora Claudia Patricia Vélez por su disposición y compromiso, que permitió
que el desarrollo de esta tesis se convirtiera en uno de mis mejores recuerdos.

GRACIAS.

A todo el cuerpo docente y directivos de la Universidad Pontificia Bolivariana y a los
empresarios que hicieron posible esta investigación.

¡¡Mil gracias!!

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	5
INTRODUCCIÓN:.....	10
1. PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	14
1.1. Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia: Caso de la Empresa SERVICIO DE ASEO ZAIDA.	14
2. FORMULACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	16
JUSTIFICACION.....	16
OBJETIVOS.....	19
OBJETIVO GENERAL:.....	19
OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	19
3. MARCO REFERENCIAL.....	20
3.1 MARCO TEÓRICO.....	20
Resiliencia:.....	22
Ambidestreza.....	23
Adaptación:.....	24
Reputación:.....	26

ANTECEDENTES:	27
HISTORIA DE LA EMPRESA SERVICIO DE ASEO ZAIDA.....	27
ANTES DE LA PANDEMIA:	29
LLEGADA DE LA PANDEMIA:.....	30
DURANTE DE LA PANDEMIA:	31
MARCO METODOLOGICO	35
TIPO DE ESTUDIO	35
METODO DE ESTUDIO	35
ENFOQUE DEL CASO DE ESTUDIO	35
TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN PARA EL CASO DE ESTUDIO.....	36
4. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO.....	37
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFIAS	46

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Línea del Tiempo 2003-2011.....	39
Ilustración 2 Línea del Tiempo 2012-2021.....	40
Ilustración 3 Comportamiento resiliente en tiempo específico Servicio de Aseo Zaida	41
Ilustración 4 Comportamiento ambidiestro en tiempo específico Servicio de Aseo Zaida	42
Ilustración 5 Comportamiento adaptativo en tiempo específico Servicio de Aseo Zaida	43

Resumen

En este caso se pretende documentar las respuestas de la empresa Servicio de Aseo Zaida, ante la actual pandemia del Covid-19, su comportamiento resiliente y adaptativo en un entorno adverso pero oportuno a fin de darse a conocer a través de la digitalización, el marketing digital y sus diferentes herramientas.

El estudio de caso se basa en una investigación descriptiva, bajo un enfoque de método cualitativo cuyo instrumento aplicado es una observación participativa y una entrevista, donde se identifica y valida la utilización de las competencias de resiliencia, adaptación y adaptación propuestas en los objetivos específicos de la investigación. Así mismo, se evidencian otras competencias y estrategias implementadas durante la emergencia para en base a ellas reconocer aquellas propias de una empresa ambidiestra.

La investigación arroja una relación estrecha entre las competencias de una organización ambidiestra (organización resiliente, organización adaptativa) en relación con la adaptación digital y el éxito en tiempos de crisis; no obstante, se pudo evidenciar otras habilidades claves en esta empresa para adaptar la forma de comunicarse con los clientes a las nuevas plataformas digitales y a la nueva realidad económica.

Palabras clave: Adaptación, Covid-19, Crisis, Digitalización, Oportunidad, Resiliencia.

Abstract

In this case, the aim is to document the responses of the company *Servicio de Aseo Zaida*, to the current covid-19 pandemic, its resilient and adaptive behavior in an adverse but timely environment in order to make itself known through digitalization, digital marketing and its tools.

The case study is based on a descriptive research, under a qualitative method approach whose applied instrument is a participatory observation and an interview, where the use of resilience, adaptation and adaptation competencies proposed in the specific objectives of the research are identified and validated. Likewise, other competencies and strategies implemented during the emergency are evidenced in order to recognize, on the basis of them, the ones typical of an ambidextrous company.

The research showed a close relationship between the competencies of an ambidextrous organization (resilient organization, adaptive organization) in relation to digital adaptation and success in times of crisis; however, other key skills could be evidenced in this company to adapt the way of communicating with customers to the new digital platforms and the new economic reality.

Key words: Adaptation, Covid-19, Crisis, Digitalization, Opportunity, Resilience.

INTRODUCCIÓN:

La repercusión causada por la pandemia del Covid-19 (coronavirus) ha obligado a los empresarios a tomar decisiones inmediatas en todos los campos organizacionales, haciendo uso de herramientas como la digitalización y los distintos canales del marketing digital para estar más cerca de los usuarios.

Más allá de la superación de la crisis, la supervivencia de la empresa para afrontar la complejidad y la incertidumbre dependerá de la medida en que consiga cumplimentar dos propósitos básicos, como son la innovación y la sostenibilidad. (Rodriguez & San Martin, 2020) Es en una crisis como la actual, donde se ponen a prueba las capacidades de adaptación de los empresarios para salvaguardar la existencia de las organizaciones.

La resiliencia es un proceso que surge a través de la vida, dado que toda la gente debe superar episodios de dolor, adversidad y crisis a lo largo del ciclo vital; en ese sentido se deconstruye (se rompe, se transforma) la idea de que la adversidad conduce automáticamente a la disfunción y se le da paso a significar de forma distinta un hecho traumático, reconociéndolo como una oportunidad de aprendizaje para quien lo sufre y sirviendo de ejemplo para las personas a su alrededor. (Cuervo Rodriguez, Yanguma, & Arroyave, 2011) partiendo del anterior concepto, muchos emprendedores y empresarios han resurgido configurando e implementando nuevos métodos para sus negocios como, por ejemplo, es el caso de una emprendedora de 28 años, la cual se vio

limitada por las estructuras organizacionales de las empresas para las que laboró entonces decidió crear su propia empresa y prestar asesorías virtuales.

En su testimonio cuenta ... *“además la pandemia hizo que lo digital sea demandado, leí un artículo en el Financiero que decía que las empresas que no estaban en internet fueron las primeras en cerrar y me di cuenta que podía hacer negocio ofreciendo servicios de mercadotecnia digital”* (Montiel Méndez, Flores Novelo, Ávila , Sierra Martínez, & Jasive, 2021)

Otro ejemplo de resiliencia es Bodytech. la cadena de acondicionamiento físico decidió, además de llevar clases gratuitas a sus afiliados, ofrecer un entrenador personalizado virtual a los usuarios. El plan incluye: entrenamiento personalizado, acceso al ‘app’ de la empresa y cita semanal de control.

De la misma forma, la adaptabilidad según el diccionario de la lengua española es la capacidad de acomodarse o ajustarse una cosa a otra, un ejemplo de lo anterior es que varias compañías de tecnología como Cisco, Google, Facebook, Apple y Amazon, alineando su estrategia a la situación, hicieron donaciones de recursos para el desarrollo de sistemas educativos y de atención médica, de forma que expandieron el acceso gratuito a sus productos y sus programas de servicio al cliente. (Haeffele, Hobson & Storr, 2020 como se citó en (Montiel Méndez, Flores Novelo, Ávila , Sierra Martínez, & Jasive, 2021)

Por lo que el Instituto Nacional de Contadores Públicos, en su *artículo La adaptación a la transformación digital en tiempos de pandemia* dice que la transformación digital, apalancada en la datificación y digitalización, es un proceso cultural y tecnológico

complejo que las organizaciones están atravesando hace varios años, ante el actual nuevo escenario de pandemia existen muchas empresas que no estaban del todo en ese camino y se ven obligadas a impulsar esta transformación. El desafío de pasar de ese mundo offline al online no resulta sencillo.

Los mercados digitales pueden ser segmentados entre los mercados de e-commerce y las plataformas digitales, sin embargo, ambos han ganado relevancia desde el punto de vista de las pymes y de los consumidores durante la pandemia. (Nuñez & Da Silva, 2021)

Si bien, Servicio de Aseo Zaida es una empresa que ha sido resiliente frente al tema de la pandemia, de manera que ha innovado en un entorno adverso a través del marketing digital y las distintas plataformas digitales como Google My Business.

Servicio de Aseo Zaida presta servicios de aseo, cuenta con personal capacitado en servicios generales y mantenimientos, sus contratos son por licitaciones con empresas en general.

De cara a la pandemia esta empresa no fue exenta de los estragos causados por el Covid-19, de hecho, se adaptó a la nueva realidad virtual, implementando herramientas del marketing digital para crear canales de acceso a todos los usuarios.

En este caso se pretende documentar las respuestas de la empresa Servicio de Aseo Zaida, su comportamiento resiliente y adaptativo en un entorno adverso pero oportuno a fin de darse a conocer a través del marketing digital y sus herramientas.

los objetivos del proyecto se enfocan en realizar un análisis descriptivo - cualitativo a La gerente de Servicio de Aseo Zaida e identificar las competencias implementadas para mantenerse en el mercado en tiempos de COVID-19.

Se diseña y aplica un instrumento a la empresa para identificar claramente los momentos claves donde ha sido resiliente, ambidiestra y adaptativa, el antes y el después de la actual contingencia del Covid-19. Se obtienen datos relevantes tales como: actividad económica, Kardex laboral, logros y reconocimientos, fracasos, número de colaboradores antes y después de la pandemia y se realiza un análisis de la información obtenida y en base al resultado de las entrevistas realizadas 1 se identifican las variables y estrategias que utiliza la empresa de estudio para agregar valor a sus servicios.

1. PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia: Caso de la Empresa SERVICIO DE ASEO ZAIDA.

La Organización Mundial de la Salud acerca de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) expone que fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019, todo indicaba ser un grupo de casos de «neumonía vírica», pero resulto siendo una enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2 y declarada pandemia.

A nivel mundial el Covid-19 ha desencadenado centenares de crisis: sanitarias, sociales y económicas, esta última sin duda alguna ha tenido un retroceso casi que irreparable al sol de hoy, es cierto que los sectores más afectados por las medidas de distanciamiento social y cuarentena son los de servicios, que, en gran medida, dependen de contactos interpersonales. En la región, los sectores que podrían sufrir las mayores contracciones —comercio, transporte, servicios empresariales y servicios sociales— proveen el 64% del empleo formal. Además, el 53% del empleo de la región se da en actividades informales, que serán significativamente afectadas por basarse principalmente en contactos interpersonales. ((CEPAL)., Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020, pág. 6)

Adicional a eso, la crisis del COVID-19 ha acelerado algunos cambios estructurales en curso en la última década. Por ejemplo, las cuarentenas forzosas

aumentarán la virtualización de las relaciones económicas y sociales; el teletrabajo prevalecerá en más industrias y regiones, y la digitalización avanzará aún más rápido. En este marco, las empresas más avanzadas tecnológicamente aumentarían sus ventajas en relación con las empresas atrasadas, en particular las MiPymes. Además, los largos períodos de cuarentena de los trabajadores fomentaría la inversión en automatización y robótica.

Algunas empresas de alta tecnología ya han aumentado el uso de herramientas de inteligencia artificial para enfrentar la falta de trabajadores por las cuarentenas. ((CEPAL), Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020) En busca de soluciones inmediatas muchos empresarios han decidido disminuir su capacidad de personal, aumentando el desempleo y la pobreza para las familias implicadas.

Entre tanto, la economía del Departamento de San Andrés y Providencia está basada principalmente en el turismo y el comercio, diariamente llegan a las islas varios aviones procedentes de diferentes ciudades colombianas y del exterior, en busca de esparcimiento y descanso. Además del turismo y el comercio también se complementa por las propias de la agricultura y la pesca de subsistencia, las cuales son insuficientes para abastecer las islas y ello hace que del interior del país se deban importar la mayor parte de los víveres de consumo cotidiano, tanto para los naturales como para los turistas. El principal producto agrícola que se explotaba comercialmente en el

archipiélago, era el coco, pero además se producía aguacate, caña de azúcar, mango, naranja, ñame, noni y yuca, producciones las cuales fueron decayendo a través de los años por daños en el suelo y urbanización de muchas áreas. (Vargas Setre, Mendoza Herrera, Gutiérrez, & Barrios Morón)

2. FORMULACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.

¿Qué estrategias han sido implementadas por la empresa Servicio de Aseo Zaida para tener un comportamiento empresarial resiliente, ambidiestro y adaptativo frente a la actual contingencia del Covid-19?

JUSTIFICACION

En Colombia, como resultado de las medidas de aislamiento y el cierre de actividades productivas para contener el COVID-19, la economía colombiana cayó 15,8% en el segundo trimestre de 2020. Esta ha sido la caída más fuerte para un trimestre desde que se construye la serie trimestral Si bien en el tercer trimestre se realizó una apertura gradual de la economía, el PIB continuó cayendo, aunque en menor ritmo (-9%). En el acumulado a septiembre la contracción de la economía fue de 8,1%. (Ministerio de Industria y Comercio, 2021)

En el ámbito de desempleados, el número fue creciendo a lo largo de los meses, pasó de 2,9

millones en marzo a 4,7 millones en mayo. Se mantuvo en estos niveles unos meses, pero desde agosto y con la mayor apertura de la economía se ha disminuido alcanzando los 3,6 millones en octubre, equivalentes a 136 mil menos que en septiembre pasado. En paralelo al incremento en el desempleo, la tasa de ocupación cayó a partir de marzo al 51,7%, alcanzando en abril, mes de cuarentena total, el punto más bajo de los diez meses del año (41,6%). En octubre, la tasa de ocupación fue de 53,2%, superior a la del mes anterior (50,6%) pero inferior en 4,6 p.p. con respecto a la tasa alcanzada en el mismo mes del año anterior.

Por otra parte, siete meses después de que la pandemia dejara nefastas consecuencias como el desempleo en el Archipiélago, sorpresivamente se desencadenó un fenómeno natural, el huracán categoría cinco llamado "IOTA" que dejó cientos de familias damnificadas y "como consecuencia del paso del huracán Iota por el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la infraestructura de cientos de establecimientos de comercio se vio afectada por los fuertes vientos, quedando inhabilitados para operar". (Ministerio de Industria y Turismo, 2021) De hecho, el paso del devastador huracán hizo que las antenas de interlocución y las redes, se desplomaran en su mayoría, afectando la comunicación y el acceso a internet si bien, siempre ha existido carencia de conectividad en la isla, con este suceso la problemática se agravó. Después de esto, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) presentó en su página de noticias el 'Plan San Andrés Conectado', el cual busca mejorar las condiciones de conectividad y fortalecer la transformación digital en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Este plan empezó su implementación en el 2019 e irá hasta 2022.

Este estudio de caso analiza la importancia de las estrategias implementadas por la empresa Servicio de Aseo Zaida durante la contingencia mundial ocasionada por el covid-19, permitiendo adaptarse a este nuevo panorama económico para el que ninguna empresa estaba preparada. No obstante, esta empresa ha logrado sostenerse por medio de planes estratégicos que le permiten destacarse en tiempos de emergencia frente a otras empresas de la isla de San Andrés.

La utilidad de este estudio de caso radica en la exposición de los comportamientos organizacionales (resiliente, adaptativo y ambidiestro) que le han permitido a la empresa Servicio de Aseo Zaida lograr estrategias digitales para solventar la crisis y mejorar su capacidad de reacción frente a situaciones de incertidumbre. El propósito es crear conciencia de la importancia de las variables organizativas que todas las empresas deben tener, el saber adaptarse, el ser resiliente y ambidiestro para afrontar coyunturas como la que estamos viviendo actualmente, finalmente estas son la base para que las empresas puedan proyectar y definir el correcto rumbo de las mismas creando fortalecimiento y tejido empresarial.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Comparar el comportamiento empresarial resiliente, ambidiestro y adaptativo en la empresa Servicio de Aseo Zaida y sus estrategias para mantenerse en el mercado en tiempos de COVID-19.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Identificar el comportamiento implementado por la empresa Servicio de Aseo Zaida para mantenerse en el mercado en tiempos de COVID-19.
2. Realizar un análisis del modo en que la empresa diseñó medidas de adaptabilidad para enfrentar la nueva situación, a través de la utilización de herramientas de marketing digital que se identifiquen como organización adaptativa, organización resiliente y organización ambidiestra en tiempos de COVID-19.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO TEÓRICO

Desde el inicio de la pandemia, los Gobiernos de América Latina y el Caribe han adoptado diversos tipos de medidas —la mayoría emanadas del Poder Ejecutivo—, como las siguientes: declaraciones de cierre y reapertura condicionada de las fronteras aéreas, terrestres, marítimas y fluviales; emergencia sanitaria o estado de excepción por catástrofe; restricciones a la circulación de las personas y prohibición de circular (cuarentenas preventivas y obligatorias); toques de queda; restricciones del derecho a la libertad de movimiento, del derecho de reunión o aglomeración y del derecho a la educación mediante la suspensión de las actividades educativas, el dictado de clases virtuales y la reapertura progresiva; distanciamiento físico; teletrabajo, y también han adoptado medidas destinadas a fomentar la oferta, como créditos con tasas de interés bajas e incluso nulas para dar liquidez a las empresas, financiamiento dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), y asesorías, capacitaciones u otras herramientas destinadas a reactivar la actividad de estas últimas. Asimismo, con el objeto de promover la demanda, se han aplicado políticas encaminadas a asegurar el ingreso de los asalariados o a otorgar subsidios y seguros de desempleo, entre otras medidas. ((CEPAL)., Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020)

En Colombia, como resultado de las medidas de aislamiento y el cierre de actividades productivas para contener el COVID-19, la economía colombiana cayó 15,8% en el segundo

trimestre de 2020. Esta ha sido la caída más fuerte para un trimestre desde que se construye la serie trimestral Si bien en el tercer trimestre se realizó una apertura gradual de la economía, el PIB continuó cayendo, aunque en menor ritmo (-9%). En el acumulado a septiembre la contracción de la economía fue de 8,1%. (Ministerio de Industria y Comercio, 2021)

En el ámbito de desempleados, el número fue creciendo a lo largo de los meses, pasó de 2,9 millones en marzo a 4,7 millones en mayo. Se mantuvo en estos niveles unos meses, pero desde agosto y con la mayor apertura de la economía se ha disminuido alcanzando los 3,6 millones en octubre, equivalentes a 136 mil menos que en septiembre pasado. En paralelo al incremento en el desempleo, la tasa de ocupación cayó a partir de marzo al 51,7%, alcanzando en abril, mes de cuarentena total, el punto más bajo de los diez meses del año (41,6%). En octubre, la tasa de ocupación fue de 53,2%, superior a la del mes anterior (50,6%) pero inferior en 4,6 p.p. con respecto a la tasa alcanzada en el mismo mes del año anterior.

Por otra parte, siete meses después de que la pandemia dejara nefastas consecuencias como el desempleo en el Archipiélago, sorpresivamente se desencadenó un fenómeno natural, el huracán categoría cinco llamado "IOTA" que dejó cientos de familias damnificadas y "como consecuencia del paso del huracán Iota por el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la infraestructura de cientos de establecimientos de comercio se vio afectada por los fuertes vientos, quedando

inhabilitados para operar". (Ministerio de Industria y Turismo, 2021) De hecho, el paso del devastador huracán hizo que las antenas de interlocución y las redes, se desplomaran en su mayoría, afectando la comunicación y el acceso a internet si bien, siempre ha existido carencia de conectividad en la isla, con este suceso la problemática se agravo. Después de esto, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) presento en su página de noticias el 'Plan San Andrés Conectado', el cual busca mejorar las condiciones de conectividad y fortalecer la transformación digital en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Este plan empezó su implementación en el 2019 e irá hasta 2022.

Resiliencia:

Es la capacidad de una organización para fortalecer la creación de procesos robustos y flexibles de manera proactiva. (Sachis, Canetta, & Poler, 2020) Otra definición más amplia según los mismos autores es la siguiente, resiliencia: es la capacidad de una empresa para absorber cambios y rupturas, tanto internas como externas, sin afectar su rentabilidad y además, desarrollando una flexibilidad esto, por procesos de la adaptación rápida, la empresa puede obtener extra-beneficios, si éstos son pecuniarios o intangible, proviniendo de circunstancias adversas y/o imprevistas.

La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, esto es, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión; por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad para construir un conductismo vital positivo pese a

circunstancias difíciles (Lopez Sanchez & Ubals Alvarez, 2012) Citado de (Villalba, 1994) Enfrentamiento efectivo ante eventos y circunstancias de la vida severamente estresantes y acumulativos (Lopez Sanchez & Ubals Alvarez, 2012) Citado de (Lösel, Blieneser y Köferl en Brambing et al., 1989). La palabra resiliente en la lengua inglesa, remite a la idea de elasticidad y capacidad rápida de recuperación atribuyendo dos significados para el término: el primero define como la habilidad de volver rápidamente para su estado normal de salud o de espíritu después de tener dolencias en el pasado, dificultades, etc. El segundo enfatiza la capacidad que un cuerpo físico posee de volver a su estado original después de sufrir una presión o tensión sobre sí, dando la idea de flexibilidad. (Tañski, Báez, & Clerici, 2010)

Ambidestreza.

La ambidestreza organizacional (OA) es una capacidad organizacional para sostener éxito empresarial en entornos turbulentos. OA es una fuente reconocida de ventaja competitiva y éxito a largo plazo, por lo que el desafío radica en conciliar las tensiones entre explotación y exploración como dos modos de cambio organizacional. Por un lado, las organizaciones deben explorar oportunidades para desarrollar productos innovadores, servicios y procesos y participar en los mercados emergentes. Por otro lado, Las organizaciones deben explotar los productos, servicios y procesos existentes y participar en mercados maduros a través de operaciones eficientes como las capacidades requeridas para la explotación difieren de las requeridas para exploración, las organizaciones deben equilibrar ambos modos (Eisenhardt et al.2010; Turner et al. 2013). Citado de (Stelz, Roßglinger, & Wyrтки, 2020)

La ambidestreza organizacional hace referencia “a las rutinas y procesos mediante los cuales las organizaciones movilizan, coordinan e integran conjuntamente esfuerzos de exploración y de explotación” (Solís Molina, Hernández Espallardo, & Rodríguez Orejuela, 2015) Citado de (Jansen et al., 2009, p. 799

Adaptación:

En una era turbulenta, la única ventaja en la que se puede confiar según Hamel y Valikangas (2003) es una capacidad superior para reinventar los modelos de negocio antes de que las circunstancias nos obliguen a ello. Lograr esta capacidad dinámica de adaptación estratégica no es fácil, esto implica una gran capacidad dinámica de adaptación de la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos y las estrategias de negocio a medida que cambian las circunstancias. Por tanto, en un mundo de cambios confirma Hamel (2012) que no le caben a uno en la cabeza, lo que importa no es una mera ventaja competitiva en un punto en el tiempo, sino más bien su ventaja evolutiva a lo largo del tiempo. (Garzón Castrillon, 2018)

La capacidad dinámica de adaptación para Garzón (2015) es una variable del modelo de capacidades dinámicas y la literatura que existe sobre este tema es importante y en general considera la capacidad dinámica de adaptación como un requisito fundamental para todas las organizaciones que compiten en mercados dinámicos y supone elementos novedosos en la estrategia empresarial. Esto explica el creciente

interés prestado como aspecto clave para la supervivencia y la consecución de rentabilidad superior por parte las organizaciones. (Garzón Castrillon, 2018)

Según Pérez (2009), que la adaptación representa un estado transitorio de pervivencia para la organización, mientras que la capacidad dinámica de adaptación se analiza como un proceso azaroso de aprendizaje continuo y de ajuste que permite gestionar la complejidad de los procesos, lo cual se debe manifestar en flexibilidad estratégica entendida como la elasticidad de la organización para gestionar las disponibilidades de recursos, así como para aplicar dichos recursos. (Garzón Castrillon, 2018)

Las teorías sobre la adaptación y el cambio de tipo estratégico en las organizaciones se centran en el papel de las acciones de gestión y las decisiones estratégicas como factores que conforman los cambios de la organización Child, (1997); Burgelman, (2002); Teece, (2007). Ven el cambio organizacional como un producto de las decisiones y el aprendizaje de los actores implicados y no como el resultado de un proceso de selección ambiental pasivo. (Garzón Castrillon, 2018)

Reputación:

Para una organización es fundamental contar con una buena reputación, tanto la Imagen como la Reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura-fondo, en la que la Imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo. (García Guardia & Llorente Barroso, 2009) ¿Citar casos de empresas que las identifique su buena reputación?

ANTECEDENTES:

HISTORIA DE LA EMPRESA SERVICIO DE ASEO ZAIDA.

Ilustración 6
Logo de la Empresa Servicio de Aseo Zaida



Fuente: Servicio de Aseo Zaida. (s. f.). Logo [Fotografía]. Servicio de Aseo Zaida.

<https://serviaseozaida.wixsite.com/serviciodeaseozaida>

Servicio de Aseo Zaida es una empresa que tiene como razón de ser la prestación de servicios de aseo, limpieza y mantenimiento, mediante contratos por licitaciones con organizaciones del sector público y privado. Se fundo en el año 2003 en la isla de San Andrés, por lo cual ya cuenta con más de 15 años de experiencia en la prestación de servicio integral, su trayectoria le ha permitido alcanzar el prestigio y buen nombre del que goza actualmente esta empresa, haciendo de su lema una realidad ¡Calidad y servicio a la comunidad isleña!

Su titular es la administradora de empresas y especialista en contratación estatal, Zaida Meza Julio, quien encontró una oportunidad de negocio, al percatarse que muchas empresas de aseo en el Archipiélago no contaban con el personal capacitado y la maquinaria necesaria que garantizara unas adecuadas condiciones de salubridad y bienestar para atender a los requerimientos de limpieza y mantenimiento. Así pues, Servicio de Aseo Zaida, se encarga de la dotación de los insumos, tales como: señalizaciones para limpieza, guantes, escobas, trapeadoras, paños y todo lo necesario para llevar a cabo la actividad de aseo, de la misma forma, suministra productos de limpieza biodegradables para cumplir con la normatividad empresarial de cuidar el medio ambiente y también es responsable de la dotación de maquinaria y su debido mantenimiento, haciendo uso de la tecnología para una adecuada prestación del servicio.

Sectores en que presta su servicio la empresa Servicio de Aseo Zaida:

Sector Institucional, sector salud, sector educativo.

Los servicios que presta la empresa Servicio de Aseo Zaida son:

Aseo integral, servicio de aseo a oficinas, servicio de aseo a colegios, servicio de aseo a, hospitales, servicio de brigadas de aseo, servicio de diseño y mantenimiento de jardines

Mantenimiento

mantenimiento locativo y preventivo a edificaciones, pintura, albañilería, mampostería, plomería
electricidad.

Atención a cafeterías de empresas,

Dispone de personal capacitado en la manipulación de alimentos y normas de etiqueta, servicio de cafetería.

ANTES DE LA PANDEMIA:

La presencialidad lo era todo:

Inicialmente la empresa se dio a conocer, a través de las páginas amarillas de Publicar, (véase ilustración 2) se les entregaba a los clientes tarjetas personales que funcionaban como herramienta de divulgación masiva, por otro lado, había un local para la atención al cliente ya que las intervenciones se podían hacer de manera presencial en las oficinas, si bien, el buen manejo de las relaciones públicas fue primordial ya que le permitió a la organización un crecimiento significativo en aspectos como: contrataciones y al mismo tiempo numerosos empleados.

De manera que para dar a conocer los servicios de la empresa no había necesidad de crear estrategias con respecto a un progreso tecnológico, de hecho, la digitalización no estaba tan avanzada, los medios más utilizados en ese entonces: el Fax, la reputación de la empresa y por consiguiente el voz a voz.

Ilustración 7

Guía Telefónica de Publicar



Fuente: Publicar. (2017). Servicio de Aseo Zaida [Fotografía]. En Guía Telefónica San Andrés Y Providencia (2463.a ed., p. 74).

LLEGADA DE LA PANDEMIA:

Necesidad de digitalización:

“Resiliencia es la capacidad de autorrenovarse con el tiempo a través de la innovación”. (Sanchis, Canetta, & Poler, 2020). En marzo de 2020 con la llegada de la pandemia del Covid-19 la empresa se vio obligada a modificar las estrategias iniciales en cuanto a la presencialidad surgiendo así la necesidad de digitalización.

La empresa Servicio de Aseo Zaida, en medio de la eventualidad del covid-19, hizo empleo de las herramientas digitales como la página web empresarial, las redes sociales (Facebook), verificación en Google mi negocio, las cuales permiten que el

usuario local encuentre lo que busca con mayor facilidad, de esta manera se logra una experiencia más interactiva ya las respuestas son al instante. "Al igual que los negocios de fabricación, las buenas compañías de servicios usan el marketing para posicionarse de forma sólida en los mercados meta seleccionados". (Phillip & Armstrong, 2007).

DURANTE DE LA PANDEMIA:

Adaptación y subsistencia.

Los cierres decretados por la Presidencia de la Republica obligaron a las empresas a reinventarse otra manera de subsistir, incluso la gerente general tomo la decisión de entregar el local y trabajar desde casa, y el personal laboraba con un permiso especial de dos veces a la semana, del mismo modo, se redujo el personal en un 70% y los ingresos se vieron reducidos considerablemente para no llegar al extremo y cerrar la empresa durante la contingencia pandémica

De ahí que, la empresa tuvo que reducir gastos de arrendamiento, modificar la nómina, rotar el personal asignándole menos horas de trabajo.

Ilustración 8 Sitio Web de Servicio de Aseo Zaida



Fuente: Servicio de Aseo Zaida. (2020). Servicio de Aseo Zaida [Fotografía]. Wix.com.

[https://serviaseozaida.wixsite.com/serviciodeaseozaida.](https://serviaseozaida.wixsite.com/serviciodeaseozaida)

Inicialmente se creó el sitio web de la empresa, en el cual se encuentran todos los datos importantes, como el número de celular, los servicios y las entidades en que se han prestado los servicios, este sitio fue creado en la plataforma de Wix, que permite la creación de diseños que llaman la atención de los usuarios, al mismo tiempo ofrece un URL para que la organización tenga control del tráfico web.

Ilustración 9

Capture del Perfil de Facebook

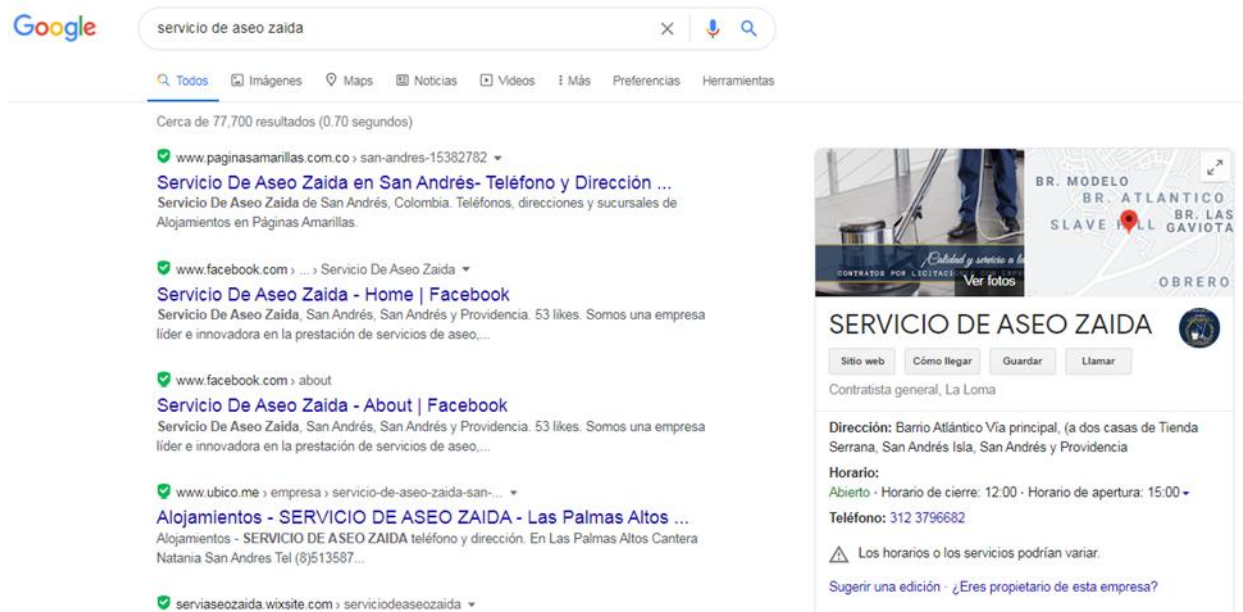


Fuente: Servicio de Aseo Zaida. (s. f.-a). Capture de perfil de Facebook [Fotografía].
Facebook. https://m.facebook.com/Servicio-De-Aseo-Zaida-114269730435858/?fref=qr_code&refsrc=https%3A%2F%2Fm.facebook.com%2Fappredirect%2F&_rdr

Entonces, la empresa abrió su página en Facebook, donde mejor funciona la publicidad hasta el momento ya que se tiene un Feedback directo, es decir una retroalimentación de las interacciones y una comunicación personalizada con el cliente. También se crea un vínculo de pertenencia con los colaboradores y personas que conocen de cerca la organización.

Ilustración 10

Capture del Buscador de Google



Fuente: Google. (s. f.). Capture del buscador de Google [Fotografía]. Google mi negocio.

<https://www.google.com/search?q=Servicio+de+aseo+zaida&oq=Servicio+de+aseo+zaida+&aqs=chrome..69i57j69i60l3.19972j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Y, luego, se empleó la herramienta Google mi Negocio, siendo este el canal de marketing ideal para esta organización, que quiso llegar a un público en específico, en este caso a los ciudadanos del Archipiélago. El buscador de Google es el más utilizado en la actualidad por esta razón implementar estas ayudas digitales han funcionado para dar a conocer la gestión de la empresa

MARCO METODOLOGICO

TIPO DE ESTUDIO

Este caso de estudio de tipo Descriptivo evidencia los comportamientos organizacionales: resiliente, adaptativo y ambidiestro que ha tenido la empresa Servicio de Aseo Zaida en tiempos de COVID-19 para adaptarse a la nueva realidad digital.

METODO DE ESTUDIO

Inductivo

Se utilizó el método inductivo donde se partió de los comportamientos organizacionales resiliente, adaptativo y ambidiestro de la empresa Servicio de Aseo Zaida a través del tiempo, y se enmarco en la digitalización frente al COVID-19.

ENFOQUE DEL CASO DE ESTUDIO

Cualitativo

El enfoque de investigación es cualitativo, tomando como base a la empresa Servicio de Aseo Zaida, se describe al detalle los comportamientos organizacionales: resiliente, adaptativo y ambidiestro; así como las estrategias digitales en la actualidad y al momento de la aplicación del instrumento.

TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN PARA EL CASO DE ESTUDIO

Entrevista y observación participante:

El presente instrumento tiene como objetivo identificar los comportamientos organizacionales: resiliente, adaptativo y ambidiestro y las estrategias que ha utilizado la empresa Servicio de Aseo Zaida a través del tiempo y luego de la pandemia ocasionada por el COVID-19.

4. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO

El presente estudio de caso inició con la búsqueda de los momentos exactos en que la empresa Servicio de Aseo Zaida tuvo comportamientos resilientes, adaptativos y ambidiestros, a través del tiempo y en la actual pandemia.

En el estudio se evidencia que la empresa Servicio de Aseo Zaida desde su creación en el año 2003 hasta la actualidad ha tenido un repertorio de comportamientos organizacionales, en el 2006 y hasta 2007 tuvo un periodo de iniciación se puede decir entonces que existió un periodo neutro con respecto a las variables resiliencia y adaptación.

En el año 2008 tuvo un comportamiento resiliente debido a la terminación de uno de sus primeros contratos en el hospital Timothy Britton, seguido el año 2009, comportamiento ambidiestro fue el protagonista cuando surge una nueva oportunidad de negocio; oportunidad de negocio que duro solo un año y nuevamente la empresa cae en un periodo de resiliencia cuando en 2010 y 2011 no tenía ningún tipo de contratos.

Año 2012 y se visualiza una luz en medio de la oscuridad, la buena reputación con la que cuenta la empresa le ayudo a obtener una oportunidad de resurgir por un periodo de cuatro años con tres contratos al tiempo, pero como todo, llega el año 2017 y Servicio de Aseo Zaida pasa nuevamente por un comportamiento resiliente de dos largos años (2017-2019) en los cuales se permite plantear nuevas estrategias de negocio debido a la coyuntura que enfrenta el mundo pandemia del COVID-19, año 2020 y la empresa aprovecha este tiempo para ser ambidiestra, potencializando su posición local en el

medio digital y llegando a cientos de usuarios para promocionar su actividad, Kardex laboral y reconocimiento y que así muchas más personas se enteren de la labor que ha venido realizando la empresa por las islas.

Actualmente 2021, la empresa cuenta con un formato actualizado y cuenta con tres contratos, el primero con el hospital Departamental de San Andrés, el segundo con el Instituto de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) y finalmente con la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés (CORALINA).

A continuación, presentare los gráficos que muestran puntualmente lo anterior mencionado:

Línea del tiempo de la empresa Servicio de Aseo Zaida con respecto al comportamiento empresarial resiliente, ambidiestro y adaptativo.

Ilustración 1
Línea del Tiempo 2003-2011

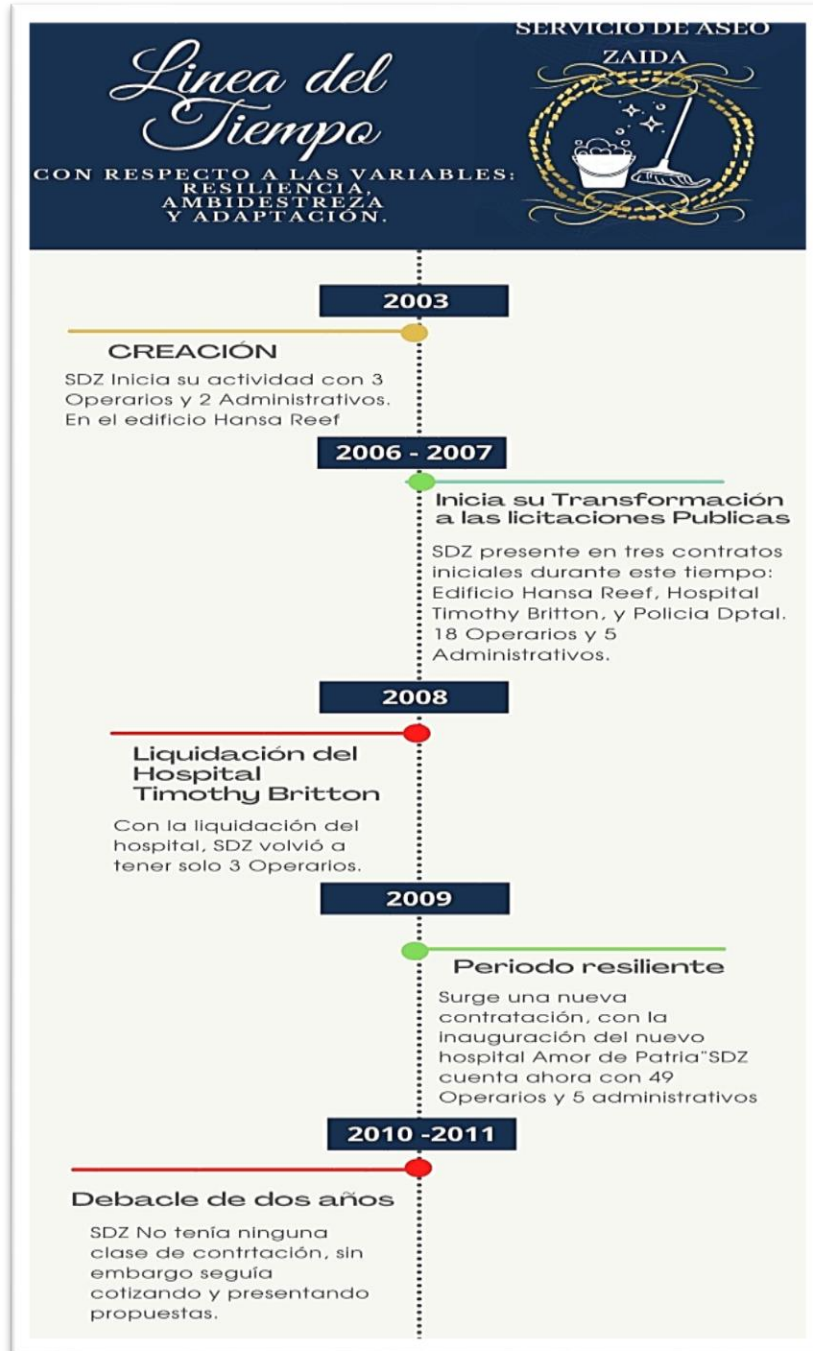
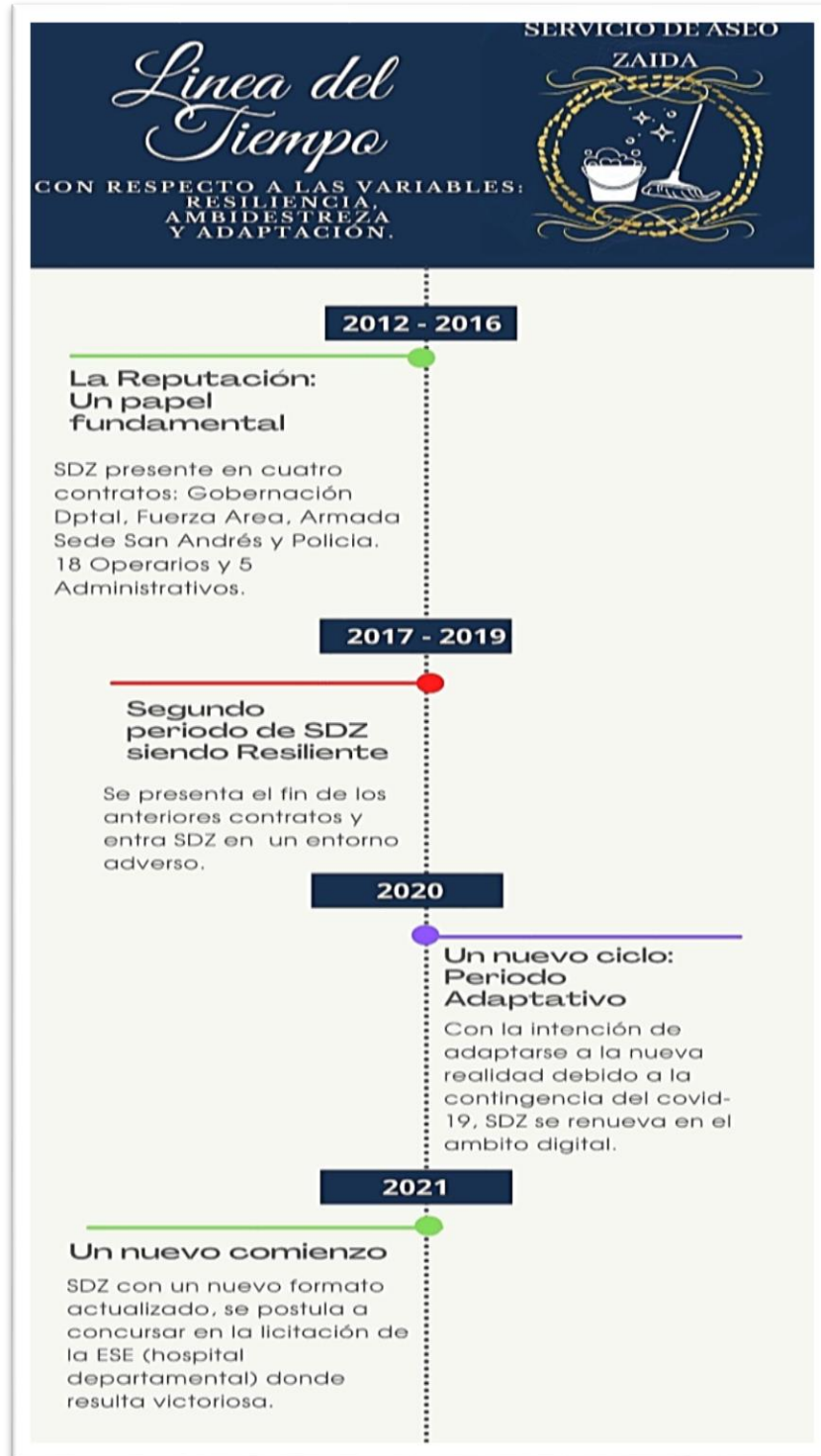


Ilustración 2

Línea del Tiempo 2012-2021



A continuación, se muestran los comportamientos específicos Resiliencia, Ambidestreza y Adaptabilidad en la línea del tiempo de la empresa Servicio de Aseo Zaida.

Ilustración 3
Comportamiento resiliente en tiempo específico Servicio de Aseo Zaida

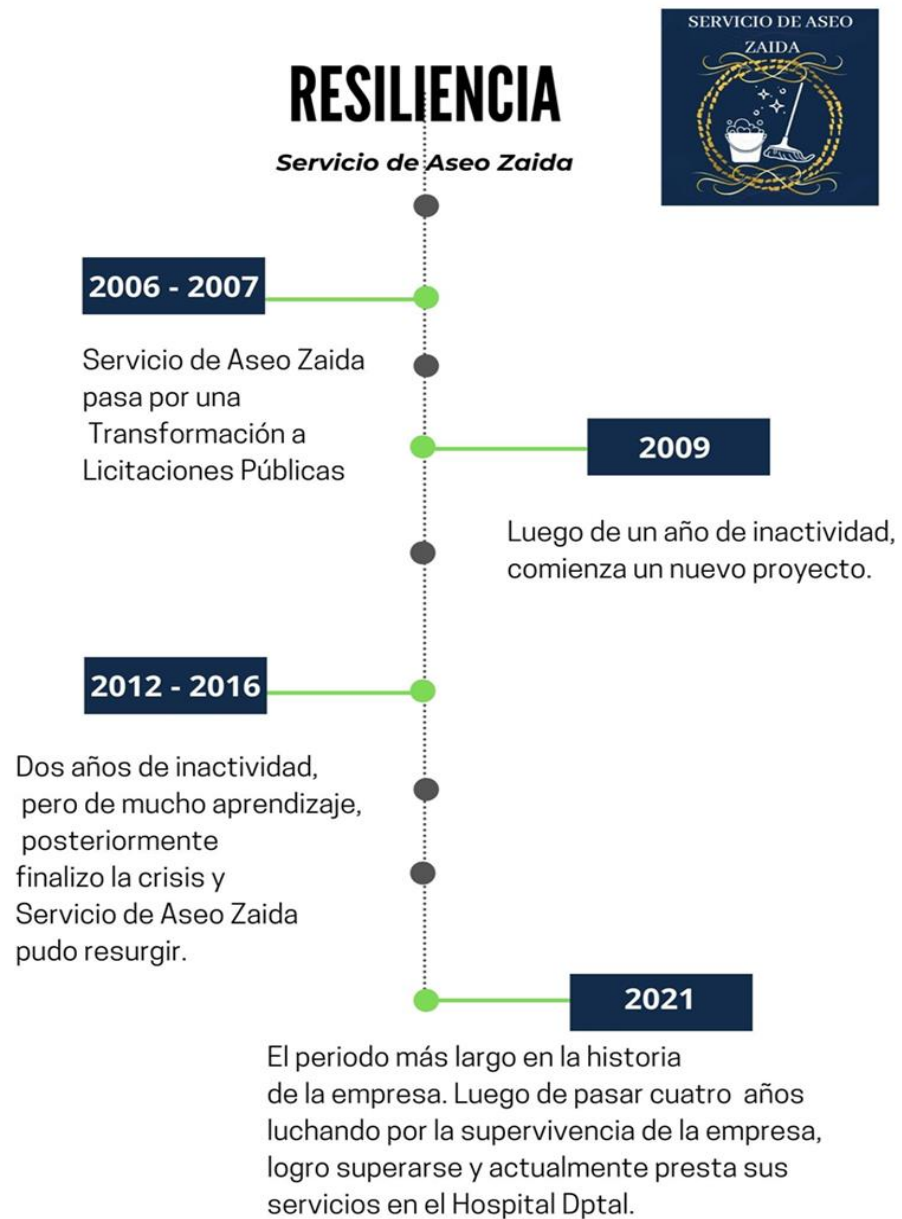


Ilustración 4
Comportamiento ambidiestro en tiempo específico Servicio de Aseo Zaida

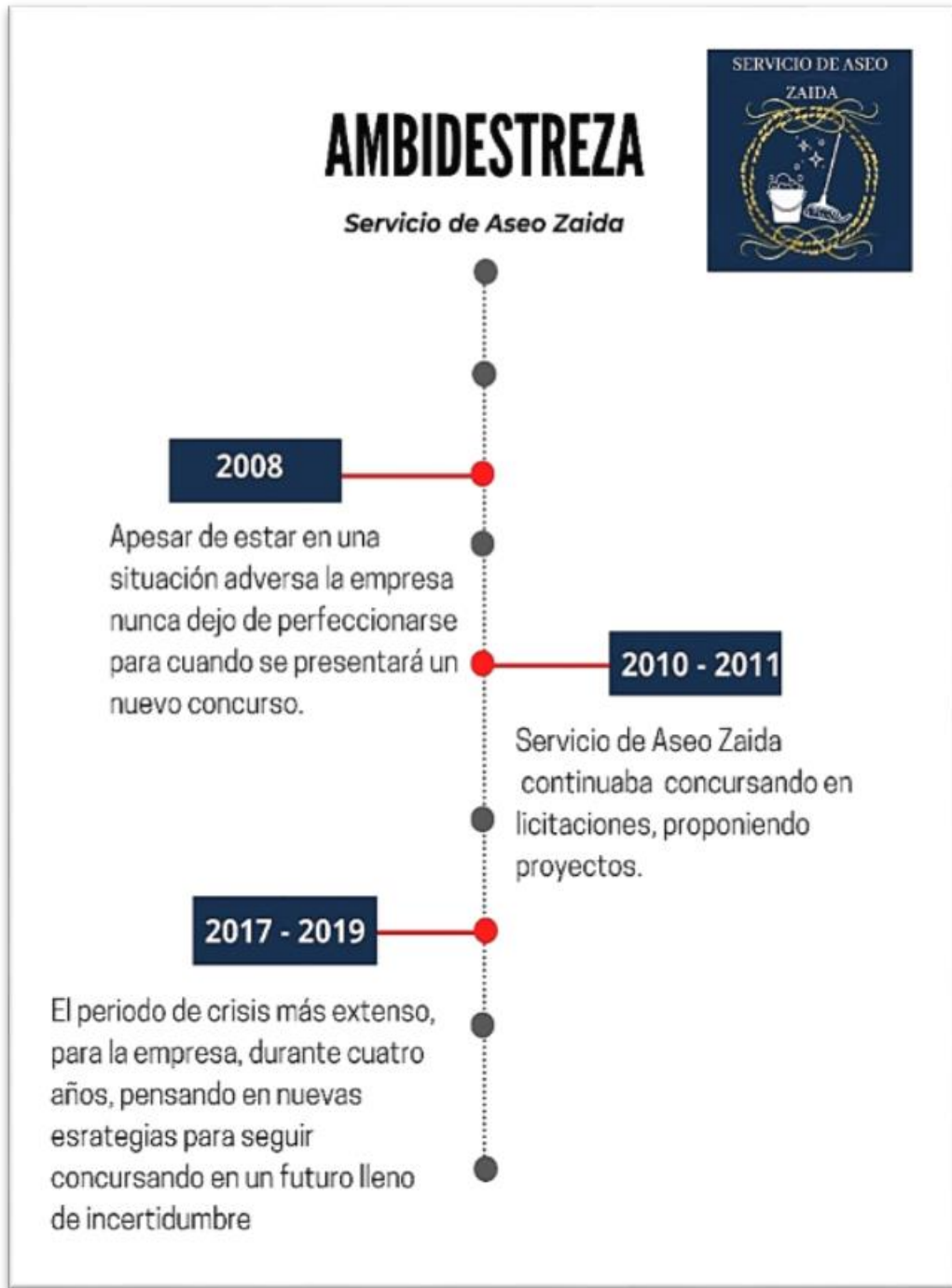
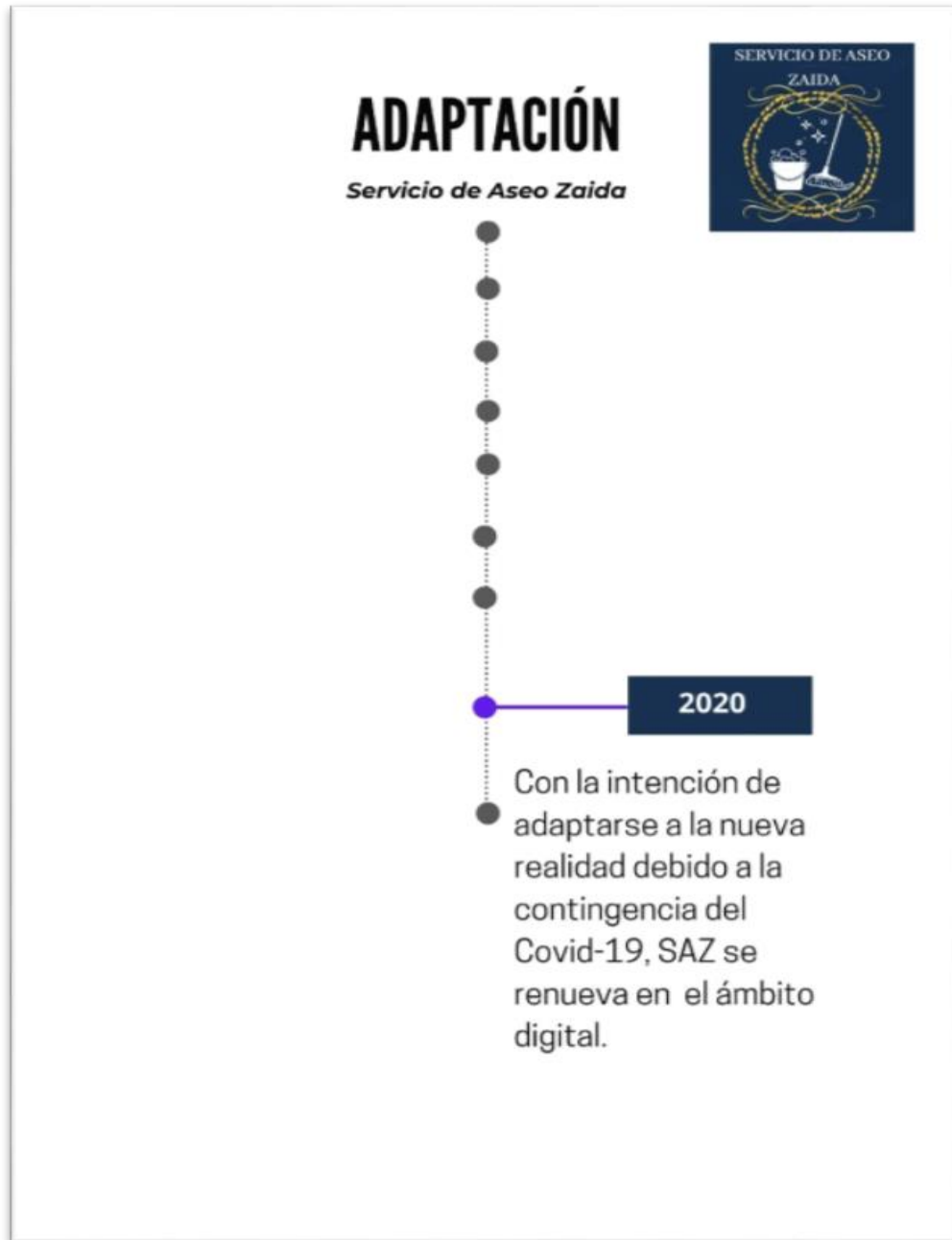


Ilustración 5
Comportamiento adaptativo en tiempo específico Servicio de Aseo Zaida



CONCLUSIONES

- El comportamiento adaptativo de la empresa objeto de estudio, evidencia procesos de paciencia y mejoramiento, es decir un comportamiento ambidiestro asertivo en la organización, la cual se caracteriza por nunca darse por vencida y replantear los procesos.
- Durante la pandemia la empresa se perfecciono de tal manera que el periodo de resiliencia que tuvo le ayudo para adentrarse en los distintos canales digitales, aunque es una empresa de servicios, el marketing le permitió dar a conocer a través de las plataformas su portafolio de servicios. Así como mantener actualizados los canales de información para evitar negligencia en los servicios y futuros contratos durante la pandemia.
- Durante el desarrollo de este caso de estudio se evidencian altos niveles de ambidestreza, factor clave para las organizaciones durante la actual coyuntura COVID-19, es fundamental que las empresas estén respaldadas por su buen nombre en este apartado le llamamos reputación, a largo plazo es un factor potencializado, el ejemplo es precisamente Servicio de Aseo Zaida que logro uno de sus más grandes negocios a través de su buen nombre y experiencia.
- Las empresas deben adaptarse a esta nueva realidad virtual sin importar cual sea su actividad económica, comprende también a las empresas de servicios, actualmente los canales digitales son una ventana de miles de posibilidades para que las empresas se den a conocer y estén más expuestas al cliente.

- Un componente vital de Servicio de Aseo Zaida en tiempos de pandemia, hace referencia a la modernización de negocio y estrategia digital que le permite mantener ventajas competitivas y liderar el mercado isleño en calidad y experiencia; como consecuencia de esta emergencia fortalecieron toda su estructura organizacional, desde su promoción hasta su estructura comercial, haciendo que la empresa este constantemente actualizándose y creciendo dentro de un mercado cada vez más globalizado.

BIBLIOGRAFIAS

- (CEPAL)., Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Ámerica Latina y el Caribe Ante la Pandemia del Covid-19: Efectos Economicos y Sociales*. Chile: Publicaciones de la CEPAL.
- Cuervo Rodriguez, J. J., Yanguma, C., & Arroyave, M. (2011). Comprensiones de la Resiliencia en los Libros Editados en Español y Localizados en Seis Bibliotecas de Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas - Perspectivas de Psicología*, 61.
- Garcia Guardia, M., & Llorente Barroso, C. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa. Una estrategia Para Conseguir Imagen y Reputación. *Icono 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 101.
- Garzón Castrillon, M. A. (2018). Capacidad Dinámica de Adaptación. *Revista Científica "Visión de Futuro" vol. 22, núm. 1*, 117.
- Lopez Sanchez, I., & Ubals Alvarez, J. M. (2012). La Resiliencia: Un Acercamiento Viable Desde la Practica Educativa. *EduSol*, 45.
- Ministerio de Industria y Comercio. (2021). *Dinamica de la Economía Colombiana*. Colombia: Ministerio de Industria y Comercio.
- Ministerio de Industria y Turismo. (2021). *Entes de San Andres, Providencia y Santa Catalina se Unen Para Reactivar la Economia*. Colombia: Ministerio de Comercio.
- Montiel Méndez, O. J., Flores Novelo, A., Ávila , P., Sierra Martínez, E., & Jasive, S. (2021). "Tengo que Sobrevivir": Relato de Vida de Tres Jóvenes Microemprendedores Bajo Covid-19. *Telos, vol. 23, núm. 1*, 75.

- Nuñez, G., & Da Silva, F. (2021). La Libre Competencia en la Era Digital y la Pospandemia: El Impacto Sobre las Medianas y Grandes Empresas. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, 9.
- Phillip, K., & Armstrong, G. (2007). Producto, servicios y estrategias de asignación de marca. En K. Phillip, & G. Armstrong, *Marketing Version para Latinoamérica Decimoprimer Edición* (pág. 263). Mexico : Pearson, Prentice Hall.
- Rodríguez, A., & San Martín, N. (2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *Gestión, Organizaciones y Negocios*, 13.
- Sachis, R., Canetta, L., & Poler, R. (2020). A Conceptual Reference Framework for Enterprise. *sustainability*, 4.
- Sanchis, R., Canetta, L., & Poler, R. (2020). A Conceptual Reference Framework for Enterprise. *Sustainability*, 3.
- Solís Molina, M., Hernández Espallardo, M., & Rodríguez Orejuela, A. (2015). Ambidestreza Organizacional y Desempeño: el Papel de las Relaciones Inter-Organizacionales. *Investigaciones de la Universidad del Valle*, 77.
- Stelz, K., Roßglinger, M., & Wyrski, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity. *Business Research*, 3.
- Tañski, N. C., Báez, L., & Clerici, C. (2010). La Resiliencia de los Empsarios en el Sector Foresto Industrial de la Provincia de Misiones. *Revista Científica Vision del Futuro*, 7.
- Vargas Setre, K., Mendoza Herrera, R., Gutiérrez, J., & Barrios Morón, J. (s.f.). *Estudio y Estrategias del Archipiélago pfrete a los Tratados de libre Comercio*.

Obtenido de

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ESTUDIO%20Y%20ESTRATEGIAS%20D
EL%20ARCHIPIELAGO%20FRENTE%20A%20LOS%20TRATADOS%20D
E%20LIBRE%20COMERCIO%20ENTRE%20COLOMBIA%20Y%20PAISES
%20DE%20CENTRO%20AMERICA%20Y%20CARIBE.pdf